

CWS 2.0 – Verdiepend Onderzoek

Commissie Werkelijke Schade

Voorwoord

Dit verdiepend onderzoek, gebaseerd op tijdmetingen en uitgevoerd in opdracht van de Commissie Werkelijke Schade (CWS), heeft als doel inzicht te bieden in de productiviteit en operatie van de CWS. Het onderzoek vond plaats kort na de implementatie van CWS 2.0, een fase waarin aanzienlijke veranderingen zijn doorgevoerd in beleid, werkwijze en organisatie-inrichting. De tijdmetingen zijn een momentopname van de productiviteit gedurende een deel van september en oktober 2024, direct na de implementatie van CWS 2.0. Gezien de dynamiek van deze overgangperiode is het belangrijk om het onderzoek begin 2025 te herhalen of te herijken¹. Dit maakt het mogelijk om de voortgang van de productiviteit in een stabielere situatie te monitoren en te evalueren.

Het onderzoek identificeert daarnaast optimalisaties en stelt doelen om de afhandeling van dossiers binnen de Hersteloperatie Kinderopvangtoeslag te versnellen. Dit kan worden gerealiseerd door zowel de productie per FTE verder te verhogen als de organisatie op te schalen. Vervolgmetingen bieden de mogelijkheid om te evalueren of de in dit onderzoek geformuleerde doelen realistisch en haalbaar zijn en of de onderliggende aannames standhouden. Indien nodig kunnen begin 2025 deze doelen en aannames worden aangepast of bijgesteld.

Het is op dit moment niet mogelijk om vast te stellen of de beoogde versnelling voldoende is om de kabinetsdoelstelling van afronding eind 2027 te behalen. Ten eerste omdat – zoals hierboven genoemd – nieuwe tijdmetingen nodig zijn om vast te stellen of de gestelde toename in productie realistisch is, maar ook omdat er verschillende externe onzekerheden zijn die de einddatum beïnvloeden. Zo is de verwachte instroom van ouderverzoeken onzeker, is het onduidelijk in welke mate ouders voor alternatieve routes (SGH, Regieroute-VSO) kunnen en gaan kiezen, hebben de aanbevelingen van de Commissie van Dam¹ mogelijk impact, en is het behoud van de uitzonderingsregel die de inzet van interimmedewerkers mogelijk maakt onzeker. Begin 2025 wordt het onderzoek herijkt. Hoe meer duidelijkheid er komt over de afhankelijkheden, hoe concreter een prognose voor de einddatum van de CWS-operatie kan worden gesteld.

Samenvatting

De CWS speelt een belangrijke rol binnen de hersteloperatie in het bieden van rechtvaardige compensatie aan ouders met complexe schade voor wie de financiële compensatie vanuit de integrale beoordeling onvoldoende is. Met de invoering van CWS 2.0 in juni 2024 zijn belangrijke stappen gezet naar een hogere productie, ondersteund door een nieuwe werkwijze en organisatiestructuur. De nieuwe aanpak richt zich onder andere op een luisterende, ondersteunende en meer empathische bejegening van ouders, een herzien en ruimhartiger schadekader en de toepassing van forfaitaire bedragen voor specifieke schadeposten. De organisatie is daarnaast op resultaat ingericht en productiedoelen zijn geformuleerd. Deze verbeteringen zorgen voor een stevige basis, maar een volgende stap is nodig om verder te versnellen.

Dit onderzoek geeft verdiepend inzicht in de huidige operatie en productiviteit, verkregen door tijdmetingen bij 70 medewerkers gedurende 4 weken. Deze momentopname vormt de basis voor verdere productiviteitsverbetering. Het onderzoek beschrijft daarnaast mogelijkheden voor versnelling van de productie en opschaling van de organisatie en identificeert knoppen voor verdere optimalisatie die voortbouwen op CWS 2.0.

Belangrijkste punten in dit verdiepend onderzoek:

De belangrijkste uitkomst van dit onderzoek is dat we geloven dat de CWS haar productie op twee manieren kan verhogen. Ten eerste door het aantal behandelde dossiers per FTE te verhogen, waarvoor twee normatieve doelen zijn vastgesteld: het verhogen van het productief percentage van gemiddeld 30% naar 70% en het verlagen van de behandeltime per dossier met 30%. Daarnaast wordt er op dit moment al gewerkt aan het uitbreiden van het aantal FTE, wat een verdere versnelling van de productie mogelijk maakt. Deze onderwerpen worden verder toegelicht in de hoofdstukken Proces, Organisatie en Operatie.

Hoewel de instroom van ouderverzoeken en de samenwerking met ketenpartners buiten de directe invloed van de CWS liggen, zijn deze factoren cruciaal voor het tijdig uitvoeren van haar taak binnen de hersteloperatie. De hoofdstukken Instroom en Ketenpartners beschrijven deze afhankelijkheden.

1. De door de Staatssecretaris ingestelde Commissie van Dam komt begin 2025 met aanbevelingen, die mogelijk als input kunnen dienen voor nieuwe verbeteropties.

Proces

Recent heeft de CWS een nieuw schadekader en een verbeterde werkwijze ontwikkeld met CWS 2.0. Hierin zijn reeds procesoptimalisaties doorgevoerd en ligt de nadruk op het behalen van productiedoelen. De CWS heeft deze werkwijze geïmplementeerd en de eerste adviezen zijn volgens deze aanpak vastgesteld. Het standaardproces van de CWS kent vier mogelijke afhandelroutes, variërend in zwaarte en afhandelingswijze, met elk specifieke processtappen. Er zijn mogelijkheden om het proces verder te optimaliseren, zoals het verder stroomlijnen van de informatievoorziening en het optimaliseren van het inkomensschade-proces. De prioritering van deze initiatieven op basis van de potentiële impact en het gemak van implementatie wordt nader onderzocht.

Operatie en productie

Door middel van tijdmetingen is gedetailleerd inzicht verkregen in de tijdsbesteding en huidige productiviteit per functie. Deze resultaten zijn een momentopname en dienen als basis voor verdere productiviteitsverbetering. Op basis van CWS 2.0 zijn er meerdere aanpassingen geïmplementeerd om de productiviteit te verhogen. De impact van deze implementatie is nog niet terug te zien in de huidige productiviteitsmetingen. Om het effect van de geïnitieerde initiatieven te meten en de voortgang van de productiviteit te monitoren, zal de analyse begin 2025 worden herhaald. Het verdiepend onderzoek stelt normatieve doelstellingen voor verdere productiviteitsverhoging: het verhogen van het productief percentage van gemiddeld 30% naar 70% en het verkorten van de behandeltijd per dossier met 30% tot de gestelde doeltijd. De CWS streeft ernaar deze doelen in juli 2025 te bereiken. Vervolgmetingen maken het mogelijk te beoordelen of deze doelstelling realistisch is. Bij het behalen van deze doelstellingen kan de organisatie in de huidige samenstelling potentieel 3,4 keer meer dossiers verwerken vergeleken met de huidige afhandelsnelheid. Het effect van versnelling op de afrondingsdatum is moeilijk te voorspellen, vanwege onzekerheden rond de opschaling van de organisatie, de instroom van verzoeken en de afhankelijkheid van ketenpartners. Naarmate er meer duidelijkheid komt over deze factoren, kan een prognose worden opgesteld.

Opschaling van de organisatie

Naast optimalisatie van operatie en proces is een aanzienlijke opschaling van de organisatie noodzakelijk voor verdere versnelling. Vanwege de grote uitdaging om tijdig voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken, is de haalbaarheid van opschaling onzeker. Daarom zijn opschalingsscenario's ontwikkeld die een beeld schetsen van de mogelijke groei onder uiteenlopende arbeidsmarktomstandigheden. Naast de uitdagingen op de arbeidsmarkt vormt ook het opnamevermogen van een relatief kleine organisatie zoals de CWS een risico voor succesvolle opschaling. Belangrijk om op te merken is dat de CWS volledig opereert met ZZP'ers en interimmedewerkers. In dit verdiepend onderzoek wordt ervan uitgegaan dat de uitzonderingsregel voor de hersteloperatie Toeslagen, die het inzetten van interimpersoneel toestaat, behouden blijft. Het afschaffen van deze uitzondering levert aanzienlijke risico's op voor het behoud van personeel en de opschaling van de CWS.

Instroom van ouderverzoeken

De instroom is onzeker omdat alle ouders die een toekennende IB-beschikking hebben ontvangen zich nog kunnen aanmelden voor werkelijke schadevergoeding en het onbekend is hoeveel ouders voor welke schaderoute zullen kiezen. Daarnaast is de potentiële instroomgroep van ex-toeslagpartners en nabestaanden nog niet meegenomen in dit verdiepend onderzoek. Naarmate er meer duidelijkheid komt over de verwachte instroom van verzoeken bij de CWS, kan deze informatie worden meegenomen bij het inschatten van de afrondingsdatum.

Afhankelijkheid ketenpartners

Een goede samenwerking met ketenpartners, zoals de UHT, is essentieel voor een efficiënte afhandeling. De CWS is afhankelijk van de UHT voor volledige levering van ouderdossiers en aanvullende informatie, wat direct van invloed is op doorlooptijden en productiviteit. Voor dossiers met medische complexiteit is nauwe samenwerking met de externe ketenpartner Sanacare van groot belang. Daarnaast is de instroom van dossiers bij de CWS sterk afhankelijk van andere schaderoutes, zoals de Stichting Gelijkwaardig Herstel (SGH) en de Regieroute-VSO, waarbij de impact van de Regieroute beperkt blijft als daar niet wordt opgeschaald. Het is belangrijk dat deze afhankelijkheden zorgvuldig worden gemonitord, met regelmatige afstemming tussen interne en externe ketenpartners om de voortgang te waarborgen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	1
Inhoudsopgave	3
Introductie	4
<i>Aanleiding en context</i>	4
<i>Opbouw verdiepend onderzoek</i>	4
Overzicht, aannames en afhankelijkheden	6
<i>Overzicht</i>	6
<i>Aannames en afhankelijkheden</i>	6
Proces	8
<i>Standaardproces</i>	8
<i>Verdeling van afhandelroutes</i>	8
<i>Bezwaar/herbeoordelingsproces</i>	10
<i>Beroepen niet tijd beschikken (BNTB's)</i>	10
<i>Procesoptimalisaties</i>	10
Operatie	12
<i>Tijdmetingen</i>	12
<i>Resultaten en productiedoelen</i>	12
<i>Functie-specifieke analyse</i>	13
<i>Prestatie-, kennis- en kwaliteitsmanagement</i>	18
Organisatie	20
<i>Capaciteit en productiviteit</i>	20
<i>Opschaling</i>	20
<i>Werving</i>	21
<i>Risico's</i>	22
Instroom	23
Ketenpartners	24
Wat is er nodig om dit te bereiken	25
<i>Behalen van productiviteitsdoelen</i>	25
<i>Opschalen van organisatie</i>	26
<i>Bijsturen indien nodig</i>	26
Appendix	27

Introductie

Aanleiding en context

De Commissie Werkelijke Schade (CWS) is een cruciaal onderdeel van de hersteloperatie kinderopvangtoeslag en beoordeelt verzoeken tot compensatie voor aanvullende werkelijke schade ontstaan door kinderopvangtoeslagproblematiek. Deze opdracht is gebonden aan een strak tijdspad. De Staatssecretaris van Toeslagen en Douane heeft de ambitie uitgesproken om alle verzoeken aan de CWS uiterlijk eind 2027 te hebben afgerond.

De CWS speelt een essentiële rol bij het bieden van maatwerk voor ouders met complexe schade, voor wie standaardcompensaties niet voldoende recht doen aan de schade die zij hebben ondervonden. Ouders kunnen zich na de Integrale Beoordeling (na een toekennende beschikking) aanmelden bij de CWS om hun schadeverzoek om aanvullende werkelijke schade nauwkeurig te laten beoordelen. De uitkomsten van deze onafhankelijke beoordeling vormen de basis voor de uiteindelijke schadevergoedingen die ouders ontvangen vanuit de UHT. Ouders moeten nu vaak lang wachten op beoordeling en compensatie van aanvullende werkelijke schade. Dit leidt tot een dringende behoefte aan versnelde duidelijkheid en een efficiëntere afhandeling van de verzoeken.

Eind zomer 2023 bleek dat de organisatie en werkwijze van de CWS niet voldoende waren om de grote hoeveelheid verzoeken tijdig af te handelen. Daarom werd de Instellingsregeling aangepast, wat leidde tot een nieuwe samenstelling van de Commissie en de aanstelling van een nieuwe voorzitter en directeur per oktober 2023. Hun opdracht was om de processen te versnellen, de verzoeken ruimhartiger te beoordelen en de bejegening van de ouders te verbeteren. Het adviesbureau Berenschot voerde een organisatiescan uit en gaf aanbevelingen om de CWS te verbeteren. Het advies van Berenschot bevestigde de noodzaak om de processen en organisatie te herinrichten om de operationele doelen van de CWS te behalen. Daartoe zijn in april 2024 drie interne projectgroepen opgericht om het beleid, de processen en de organisatie-inrichting te herzien. Het beleid is vervolgens met CWS 2.0 herijkt om de advisering ruimhartiger, eenvoudiger en daarmee sneller te maken. Daarnaast zijn proceswijzigingen ingevoerd om beter aan de behoeften van toeslagenouders en hun gezinnen tegemoet te komen. Zo gaat de CWS nu eerder en frequenter in gesprek met ouders en biedt, waar nodig, extra ondersteuning bij het indienen van verzoeken. Daarbij is het planningsproces verbeterd. Verzoeken worden ook efficiënter verdeeld over gespecialiseerde teams en de interne structuur is aangepast. Daarnaast zijn er individuele productieafspraken (KPI's) gemaakt met de medewerkers en is er veel aandacht voor het geven en ontvangen van feedback. Vanaf juni 2024 is deze nieuwe werkwijze geïmplementeerd en zijn de eerste adviezen volgens deze aanpak vastgesteld. Ondanks deze verbeteringen blijft de productie achter bij de gestelde doelen in de meetperiode. Bovendien heeft de introductie van de nieuwe werkwijze geleid tot tijdelijke vertragingen in de afhandeling van dossiers. Inmiddels, kijkend naar de productiecijfers van medio november 2024, sluit de productie beter aan bij de doelen.

Hoewel de introductie van nieuwe schaderoutes, zoals de Regieroute-VSO en de Stichting Gelijkwaardig Herstel (SGH) in 2023, de CWS mogelijk kan ontlasten, zal de behoefte aan nauwkeurige schadebeoordelingen blijven bestaan. Bovendien voorziet de CWS in het beschikbaar zijn van een bestuursrechtelijke route voor schadebeoordeling. Daarnaast leiden de andere routes tot onduidelijkheid over de toekomstige instroom van verzoeken bij de CWS. Dit zorgt voor een blijvende druk op de CWS.

Deze ontwikkelingen vragen om een duidelijke en realistische prognose van de verwerkingscapaciteit van de CWS in de komende maanden en jaren. Daarnaast zijn verdere concrete maatregelen nodig, voortbouwend op CWS 2.0, om ervoor te zorgen dat de CWS de instroom kan verwerken en tijdig kan voldoen aan haar taak in de hersteloperatie.

Opbouw verdiepend onderzoek

Op basis van de resultaten van de tijdmetingen stelt dit onderzoek doelstellingen voor hoe de CWS de afhandeling van dossiers verder kan versnellen en verbeteren. Er wordt gekeken naar de volgende vijf pijlers: proces, operatie, organisatie, instroom en ketenpartners. Deze structuur stelt ons in staat om de ontwikkelingen binnen elke pijler te monitoren, bij te sturen waar nodig, en effectief in te spelen op veranderingen.

Figuur 1 beschrijft de relatie tussen de pijlers van het onderzoek en de impact op de versnelling van de behandeling. Aan de hand van aanpassingen aan de operatie, het proces of de organisatie kunnen we een verdere versnelling van de behandeling realiseren.

Ten slotte is een constante monitoring van doelen en aannames nodig. Wanneer doelen niet worden gehaald of afhankelijkheden veranderen, moet er worden bijgestuurd om vertragingen te voorkomen en tijdig op te lossen, zodat de productie van ouderdossiers gewaarborgd blijft.



Figuur 1: De relatie tussen de pijlers in het onderzoek en de impact op de versnelling

Overzicht, aannames en afhankelijkheden

Overzicht

Dit verdiepend onderzoek richt zich op het verder versnellen van de operatie. Hiervoor is zowel een aanzienlijke productiviteitsverbetering als een opschaling van de organisatie noodzakelijk.

De tijdmetingen bieden inzicht in de productiviteit gedurende een deel van september en oktober 2024. Het onderzoek wijst uit dat verdere verbetering kan worden bereikt door het productief percentage te verhogen en de behandeltijd per dossier te verkorten. Het streven is om tegen 1 juli 2025 het productief percentage te verhogen van gemiddeld 30% naar 70% en de behandeltijd per dossier met 30% te verkorten. Het bereiken van deze doelen zou leiden tot een aanzienlijke productiviteitsstijging waardoor de organisatie in huidige samenstelling maandelijks ongeveer 90 dossiers kan behandelen. In de afgelopen periode heeft de CWS al verschillende initiatieven gestart om de productiviteit te verhogen. In de hoofdstukken Proces en Operatie worden lopende en aanvullende maatregelen uiteengezet die deze verbetering zouden kunnen ondersteunen.

Naast productiviteitsverbetering is uitbreiding van de organisatie noodzakelijk voor verdere versnelling. Gezien de uitdagingen bij het werven van nieuwe medewerkers zijn drie scenario's opgesteld: groei, ontwikkeling, en behoud. Voor de werving wordt aangenomen dat de uitzonderingsregel voor de hersteloperatie, die het inzetten van ZZP'ers en interimmedewerkers toestaat, behouden blijft. Naast de uitdagingen op de arbeidsmarkt en de uitzonderingsregel vormt ook het opnamevermogen van een relatief kleine organisatie zoals de CWS een risico voor succesvolle opschaling. Elk scenario verschilt in het aantal aangetrokken FTE en daarmee de verwachte productie van de organisatie. In elk scenario wordt uitgegaan van een maandelijks uitstroom van 2%. Een deel hiervan betreft gewenste uitstroom van medewerkers die zich niet kunnen aanpassen aan de vernieuwde werkwijze en hercontractering van CWS 2.0.





- Groei scenario: In dit streefscenario worden binnen 3 jaar 122 FTE aangenomen (waarvan 82 FTE ter vervanging van uitstroom en 40 FTE ter opschaling), wat leidt tot een maandelijks doelproductie van 175 dossiers
- Ontwikkeling scenario: In dit scenario wordt de grote opschaling niet haalbaar geacht en worden 102 FTE aangenomen over 4 jaar (89 FTE ter vervanging van uitstroom en 13 FTE ter opschaling), wat leidt tot een maandelijks doelproductie van ongeveer 125 dossiers
- Behoud scenario: In dit scenario wordt uitgegaan van een zeer krappe arbeidsmarkt. Hierin worden 95 FTE aangenomen over een periode van 5 jaar (90 FTE ter vervanging van uitstroom en 5 FTE ter opschaling), wat leidt tot een maandelijks doelproductie van ongeveer 100 dossiers

De scenario's worden nader toegelicht in het hoofdstuk Organisatie.

Aannames en afhankelijkheden

De aannames en afhankelijkheden rond instroom, opschaling en ketenpartners hebben, gezien hun onzekerheid, een grote invloed op de afhandeling van dossiers door de CWS. Ook voor andere pijlers zijn aannames gemaakt. Tabel 1 biedt een overzicht van alle aannames en afhankelijkheden die relevant zijn voor de CWS.

Tabel 1: Overzicht

Pilaar	Overzicht	
Operatie 	<p>Huidige situatie</p> <ul style="list-style-type: none"> Het huidige productief percentage is 30% Medewerkers behandelen dossiers af volgens de standaardtijd (50% sneller, 50% langzamer) <ul style="list-style-type: none"> 3:30 uur voor activiteiten van een Project Ondersteuner 7:15 uur voor activiteiten van Triage/KOT 9:40 uur voor activiteiten van een Gespreksleider 66:30 uur voor activiteiten van een Behandelend Jurist 7:35 uur voor activiteiten van Toetsing <hr/> <p>Normatieve doelstellingen</p> <ul style="list-style-type: none"> Verhogen productief percentage van gemiddeld 30% naar 70% Medewerkers behandelen dossiers af volgens de doeltijd (30% verkorting t.o.v. standaardtijd) <ul style="list-style-type: none"> 2:05 uur voor activiteiten van een Project Ondersteuner 4:45 uur voor activiteiten van Triage/KOT 4:55 uur voor activiteiten van een Gespreksleider 49:10 uur voor activiteiten van een Behandelend Jurist 5:50 uur voor activiteiten van Toetsing Bereiken van het doel productief percentage en de doeltijd voor alle medewerkers in juli 2025 <hr/> <p>Duidelijkheid</p> <ul style="list-style-type: none"> Vervolgmetingen maken het mogelijk om voortgang in productiviteit in een stabielere situatie te monitoren en te beoordelen of de in dit onderzoek geformuleerde doelen realistisch zijn 	
	Proces 	<p>Aannames</p> <ul style="list-style-type: none"> Verwachte verdeling van de instroom: <ul style="list-style-type: none"> Blauwe route: 7,5% Groene route: 2,5% Gele route: 40% Paarse route: 50% Aandeel dossiers waarbij ouders bezwaar maken en die door CWS worden behandeld: 15% (verwacht wordt dat dit percentage toeneemt door gewijzigd beleid) <hr/> <p>Doelstelling groeiscenario</p> <ul style="list-style-type: none"> Opschaling van 85 FTE (okt '24) tot 120 FTE Aannemen van 122 FTE in totaal (~67% ter compensatie uitstroom) <hr/> <p>Aannames</p> <ul style="list-style-type: none"> Maandelijkse uitstroom van medewerkers is 2% Nieuwe medewerkers zijn volledig productief na drie maanden
		<p>Onzekerheden en afhankelijkheden</p> <ul style="list-style-type: none"> Voor de werving wordt aangenomen dat de uitzonderingsregel voor de hersteloperatie, die het inzetten van interimmedewerkers toestaat, behouden blijft. Er is nog geen zicht op of deze uitzondering behouden blijft De aanbevelingen van de Commissie van Dam (begin 2025) hebben mogelijk impact op de afhandeling van dossiers
Instroom 	<p>Onzekerheden en afhankelijkheden</p> <ul style="list-style-type: none"> Huidige wachtrij: In oktober 2024 staan 2.933 dossiers in de wachtrij en 623 in behandeling, met onduidelijkheid over hoeveel ouders voor de CWS kiezen, gezien overlap met de wachtrij van de SGH Totale instroom: De instroom is onzeker omdat alle ouders met een toekennende IB-beschikking zich nog kunnen aanmelden voor werkelijke schadevergoeding Overige schaderoutes: Ouders kunnen bovendien kiezen voor andere schaderoutes, zoals de Regieroute VSO, SGH of een digitale schade-herstelroute. Het is onbekend hoeveel ouders voor welke route zullen kiezen Ex-toeslagpartners en nabestaanden: Deze potentiële groep is nu niet meegenomen, wanneer zij zich kunnen aanmelden heeft dit aanzienlijke invloed op de instroom <hr/> <p>Duidelijkheid</p> <ul style="list-style-type: none"> Centrale aanmeldportaal: Dit zal bij livegang ouders helpen bij het kiezen van de meest geschikte route en voorkomt dat ouders meerdere trajecten tegelijk doorlopen Ontdubbelen wachtrij: Vanaf november worden de wachtrijen van de CWS en SGH ontdubbeld om een helder overzicht van aanmeldingen te krijgen Prognose: Meer duidelijkheid over de instroom maakt een betere inschatting van de afrondingsdatum van de CWS mogelijk 	
	<p>Afhankelijkheden</p> <ul style="list-style-type: none"> De UHT: De UHT levert essentiële informatie aan de CWS voor het opstellen van adviezen Bezwaar Werkelijke Schade UHT: Het aantal bezwaren waarvoor een herbeoordeling nodig is, heeft direct invloed op de benodigde productie binnen de CWS Sanacare: Ondersteunt bij verzoeken met medische complexiteit. De capaciteit en snelheid van Sanacare hebben een directe invloed op de productiesnelheid van de CWS 	
Ketenpartners 		

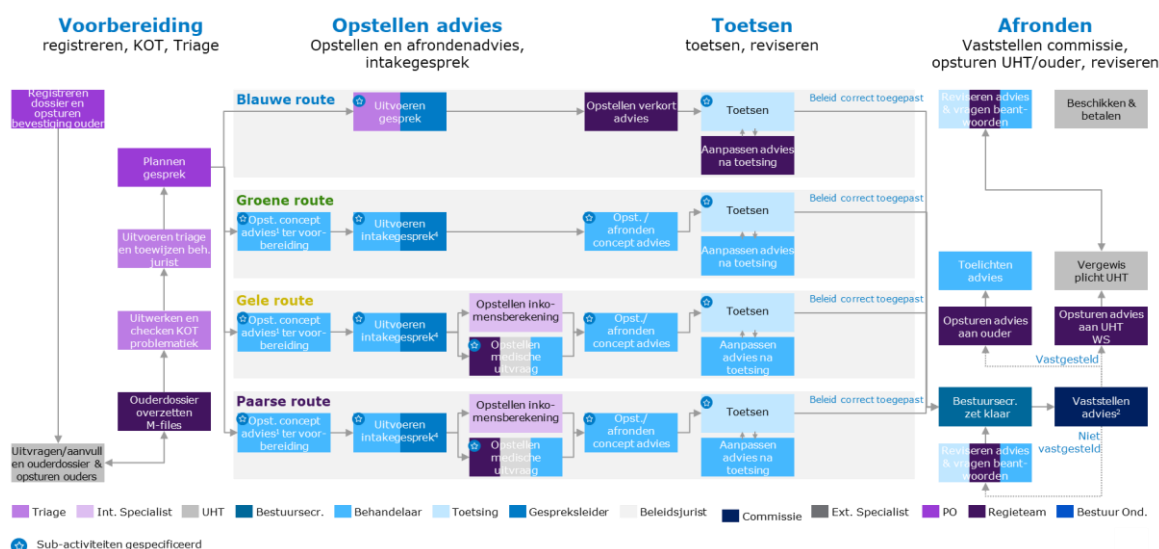
Proces

Dit hoofdstuk beschrijft het proces van de CWS en de huidige verdeling van dossiers over de routes. De procesverbetering die zijn doorgevoerd met CWS 2.0 worden beschreven in de Introductie. Daarnaast worden aanvullende verbetermogelijkheden gepresenteerd die voortbouwen op CWS 2.0.

Standaardproces

Het standaardproces van de CWS kent vier mogelijke afhandelroutes, schematisch weergegeven in Figuur 2. Ongeacht de gekozen afhandelroute start het proces altijd op dezelfde manier.

- **Registratie:** Ouders melden zich aan via het verzoekformulier, waarmee ze hun persoonlijke verhaal kunnen delen en kunnen aangeven voor welke schade zij extra vergoeding willen ontvangen. Bij ontvangst wordt gecontroleerd of de ouder een Definitieve Compensatie Beschikking (DCB) heeft ontvangen. Is dit het geval, dan wordt het dossier geregistreerd en ontvangt de ouder een bevestiging. Vervolgens vraagt de Project Ondersteuner het ouderdossier op bij de UHT, vult dit waar nodig aan en zet alle dossierinformatie over naar M-files.
- **KOT-problematiek en Triage:** Na registratie werkt het KOT team de KOT-problematiek uit, inclusief specificatie van alle betalingsstromen tijdens de KOT-jaren. Dit wordt gecontroleerd volgens het vier-ogenprincipe. Vervolgens beslist Triage over de afhandelroute (blauw, groen, geel of paars) op basis van de aanwezige schadeposten in het verzoek en wijst een Behandelend Jurist toe.
- **Planning:** Een Project Ondersteuner (de planner) plant het intakegesprek (fysiek of digitaal). Hierbij wordt één datum gecommuniceerd naar de ouder/gemachtigde, waarbij afwijken alleen mogelijk is bij zwaarwegende gronden. Om het proces te versnellen, worden kortere termijnen gesteld. Daarnaast is de planning naar voren getrokken, zodat gesprekken eerder in het proces kunnen worden ingepland, wat bijdraagt aan een efficiëntere voortgang.



Figuur 2: Standaardproces bij de CWS

De vervolgvactiteiten verschillen per afhandelroute. Hieronder volgt een omschrijving van de afhandelroutes en de activiteiten per route.

Verdeling van afhandelroutes

De CWS kent vier afhandelroutes voor dossiers, variërend in zwaarte en afhandelingswijze. Het type afhandelroute beïnvloedt de behandeltijd voor een dossier. Daarnaast kunnen er bezwaren binnenkomen waarvoor een herbeoordeling nodig is. Zoals eerder beschreven bepaalt Triage de kleur van een dossier op basis van de aanwezige schadeposten in het ouderverzoek. Zie Figuur 3 voor de historische verdeling van afhandelroutes.

- **Blauwe route:** Dossiers zonder (of met onvolledige) verzoekformulieren of waar geen recht op schadevergoeding wordt verwacht.

- **Groene route:** Dossiers met eenvoudige schadeposten, zoals reiskosten, juridische bijstand of dwanginvorderingskosten.
- **Gele route:** Dossiers met complexere schadeposten, zoals inkomensschade, studiekosten, kosten voor vervangende opvang of vermogensschade.
- **Paarse route:** Dossiers met complexe inkomensschade van bijvoorbeeld ondernemers of medische complexiteit.
- **Bezwaar:** Dossiers aangeleverd door de UHT waarbij de ouder een bezwaar heeft ingediend tegen het besluit van de UHT. Bij 50-60% van de afgehandelde dossiers is bezwaar ingediend tegen de beschikking over de vaststelling van aanvullende schade. De meeste bezwaren worden door de UHT zelf afgehandeld, maar 30% wordt teruggestuurd naar de CWS voor herbeoordeling. Dit komt neer op 15% ($50\% \times 30\%$) van alle afgehandelde dossiers.



Figuur 3: De verwachte verdeling van de instroom vanuit UHT over de afhandelroutes

Blauwe route

De Behandelend Jurist en de Gespreksleider bereiden het gesprek met de ouder of gemachtigde voor en voeren het uit. Na CWS 2.0 vindt het gesprek met de ouder eerder in het proces plaats. Het gespreksverslag wordt uitgewerkt en de Gespreksleider controleert dit. Het Regieteam / de Behandelend Jurist stelt een verkort advies op dat aangeeft dat er geen financiële schade is opgelopen en de schadeposten worden afgewezen. Toetsing controleert of het beleid correct is toegepast en beoordeelt het advies. Voldoet het aan de rechtseenheid, dan gaat het door naar de Bestuurssecretaris. Voldoet het niet aan de rechtseenheid of zijn grote wijzigingen vereist, dan gaat het advies terug naar de Behandelend Jurist of het Regieteam. Na de nodige aanpassingen en een finale toetsing gaat het advies naar de Commissie.

Groene route

Voorafgaand aan het intakegesprek stelt de Behandelend Jurist een conceptadvies op, waarbij beschikbare gegevens uit het verzoek of ouderdossier zo volledig mogelijk worden verwerkt en ontbrekende informatie wordt opgevraagd. Ook schadeposten worden zo uitgebreid mogelijk uitgewerkt, en vragen en ontbrekende gegevens worden vermeld om tijdens het intakegesprek te behandelen. Dit is een belangrijk onderdeel van de voorbereiding en wordt besproken met de Gespreksleider die het intakegesprek ook voorbereidt. Na het intakegesprek werkt de Behandelend Jurist het gespreksverslag uit, waarna de Gespreksleider het controleert. De Behandelend Jurist werkt het advies uit en voegt nieuwe informatie toe zoals schadeposten die in het gesprek naar voren zijn gekomen. Het conceptadvies bestaat uit meerdere posten, samengevat in de Immateriële Schadevergoeding (ISV) en de Materiële Schadevergoeding (MSV). Voor de ISV wordt ook een aparte Excel-sheet gemaakt om de hoogte van de vergoeding te bepalen. Toetsing controleert het conceptadvies op rechtseenheid, bestaande uit een controle op correcte toepassing van het beleid door de Behandelend Jurist, de uitwerking van de KOT-problematiek, volledigheid en toelichting van MSV en ISV, berekening van de schadeposten en consistentie met andere documenten. De toetser corrigeert kleine inconsistenties zelf en stuurt het advies indien nodig en alleen in uitzonderingsgevallen terug naar de Behandelend Jurist. De Behandelend Jurist verwerkt in dat geval de feedback en stuurt het advies opnieuw naar de toetser voor een finale controle, waarna het naar de Commissie gaat.

Gele route

Deze route volgt dezelfde stappen als in de groene route, met als extra stap de uitwerking van de inkomensschade via een rekenkundig financieel rapport van de interne Financieel Specialist. Dit rapport wordt vervolgens verwerkt in het advies door de Behandelend Jurist. Na afronding van het conceptadvies vindt toetsing plaats en worden eventuele aanpassingen gemaakt.

Paarse route

Deze route doorloopt dezelfde stappen als de gele route, met als extra stap de uitwerking van medische schade via een onafhankelijke medisch adviseur (Sanacare). De Behandelend Jurist stelt het adviesverzoek aan Sanacare op en deze wordt al dan niet door de Beleidsjurist doorgestuurd naar Sanacare. Ook wordt een medische machtiging verkregen van de ouder of de gemachtigde. Het Regieteam verstuurt de uitvraag naar Sanacare, die onderzoekt of de medische klachten verband houden met de kinderopvangtoeslagproblemen. Sanacare kan, indien nodig, aanvullende informatie opvragen bij artsen of medische behandelaars. Vervolgens verstrekt Sanacare een onafhankelijk medisch advies. Dit proces kan enkele weken tot maanden duren. Als alle benodigde informatie beschikbaar is, kan Sanacare het medisch advies binnen twee weken afronden. De vertraging ligt voornamelijk bij de aanlevering van gegevens door externen, zoals huisartsen, medisch specialisten of de ouder. Na ontvangst wordt het medisch advies verwerkt in het dossier en deze wordt doorgestuurd naar Toetsing voor de verdere stappen.

Na goedkeuring door Toetsing gaat het advies via de Bestuurssecretaris naar de Commissie voor vaststelling. Als de Commissie vragen heeft of wijzigingen zijn nodig, dan worden deze verwerkt door het Regieteam, Toetsing of de Behandelend Jurist. Na definitieve vaststelling stuurt het Regieteam het advies naar de UHT. De UHT toetst of het advies zorgvuldig tot stand is gekomen (de vergewisplicht) en beslist of de ouder een aanvullende schadevergoeding ontvangt. Bij onduidelijkheden, die vaak over de ISV gaan, past de CWS het advies aan en beantwoordt de vragen. Na de vergewisplicht ontvangt de ouder het advies, volgt er een toelichtingsgesprek, en stuurt de UHT de beschikking en eventuele uitbetaling indien daar recht op is.

Bezwaar/herbeoordelingsproces

Ouders die het niet eens zijn met een besluit van de UHT hebben de mogelijkheid om bezwaar in te dienen bij Bezwaar Werkelijke Schade UHT. Wanneer een bezwaar wordt ingediend, beoordeelt de Bezwaarschriftadviescommissie (BAC) het bezwaar en brengt een advies uit aan Bezwaar Werkelijke Schade UHT, die vervolgens besluit over het bezwaar. Alleen in uitzonderlijke situaties wordt deze door Bezwaar Werkelijke Schade UHT teruggestuurd naar de Commissie Werkelijke Schade (CWS) voor een herbeoordeling, om inbreuken of afwijkingen in het standaardproces tot een minimum te beperken. Als een herbeoordeling nodig is, beoordeelt het Regieteam samen met de Behandelend Jurist het dossier opnieuw en past het waar nodig aan. De herbeoordeling wordt vervolgens naar Bezwaar Werkelijke Schade UHT gestuurd, die besluit over het bezwaar.

Beroepen niet tijd beschikken (BNTB's)

Wanneer een BNTB wordt ingesteld, informeert de UHT de CWS hierover. Als een dossier al in behandeling is, wordt dit versneld afgerond. Bevindt een dossier zich nog in de wachtrij, dan wordt het daaruit gehaald, direct in behandeling genomen en ook versneld afgehandeld. Dit kan tot gevolg hebben dat andere dossiers die al in behandeling zijn, iets langer op afronding moeten wachten.

Procesoptimalisaties

Er zijn diverse knoppen geïdentificeerd waar verder aan gedraaid kan worden om het proces efficiënter te maken. Hoewel de CWS al aanzienlijke verbeteringen heeft doorgevoerd, blijft verbetering een continu proces waarin voortdurend nieuwe optimalisaties doorgevoerd kunnen worden. Hieronder worden de geïdentificeerde knoppen en optimalisaties uiteengezet, inclusief enkele reeds geïmplementeerde maatregelen (uitgerold met CWS 2.0). Deze worden vermeld ter volledigheid en om inzicht te bieden in de voortgang. Waar relevant worden concrete aanbevelingen gedaan om verdere verbeteringen te ondersteunen.

- **Optimaliseren opzet verzoekformulier:** Met CWS 2.0 is een nieuw, vereenvoudigd verzoekformulier ontwikkeld om ouders beter te ondersteunen bij het indienen van hun verzoek. Ondanks deze verbeteringen blijft het voor ouders nog steeds lastig om hun situatie volledig en helder te schetsen. Hierdoor besteden behandelaren veel tijd aan het structureren en interpreteren van ouderverzoeken en de bijbehorende gegevens. Op langere termijn kan worden overwogen om het verzoekformulier verder te optimaliseren.
- **Optimaliseren rol intakegesprek:** Het intakegesprek is recent ingericht om zowel het verhaal van de ouder te horen als ontbrekende informatie te verzamelen. Door vooraf informatie op te vragen en verwachtingen duidelijk te stellen, beschikt de Behandelend Jurist bij aanvang over zo veel mogelijk relevante informatie. Dit maakt het mogelijk om het

gesprek zo veel mogelijk te richten op het persoonlijke verhaal. De basis voor een efficiënte aanpak is hiermee gelegd, waarbij verdere verfijning altijd mogelijk blijft.

- **Beter benutten vrijgekomen capaciteit intakegesprekken en capaciteit Behandelend Juristen:** Om uitdagingen bij het plannen van intakegesprekken en het benutten van vrijgekomen slots door afzeggingen te verbeteren, is het planningsproces recent aangepast. Behandelend Juristen krijgen nu eerder dossiers toegewezen, waardoor zij intakegesprekken sneller kunnen oppakken en in de tussentijd effectief aan nieuwe dossiers kunnen werken. Deze aanpak vermindert niet-productieve tijd en verhoogt de flexibiliteit. Door de planning en capaciteit van juristen continu te monitoren, kunnen verdere verbeteringen worden geïdentificeerd.
- **Triagemethodiek:** Momenteel wordt slechts 2,5% van de dossiers als "groen" (minder complex) geclassificeerd op basis van de aanwezige schadeposten in het ouderverzoek. Hierdoor is het een uitdaging om consistent eenvoudige dossiers aan minder ervaren juristen toe te wijzen. Op de langere termijn kan overwogen worden om een alternatieve triagemethodiek te ontwikkelen die bij zou kunnen dragen aan een meer evenwichtige verdeling van dossiers over de afhandelroutes (kleuren) en een efficiëntere toewijzing van minder complexe dossiers aan nieuwe medewerkers.
- **Verbetering inkomensschadeproces:** Voor de inkomensschade schadepost wordt een financieel rapport aangevraagd bij een intern financieel specialist. Bij geconstateerde fouten in de motivering van de schadepost in het advies door Toetsing kan het zijn dat de rapportage opnieuw moet worden uitgevoerd, wat tot tijdverlies leidt. Om dit te vermijden, zou de schadepost inkomensschade eerst door Toetsing beoordeeld kunnen worden voordat het rapport opgevraagd wordt bij de specialist, wat herwerk minimaliseert.
- **Optimaliseren interne begeleiding en ondersteuning:** Voorheen zochten medewerkers vooral onderling overleg op wanneer zij ondersteuning nodig hadden, terwijl gerichte ondersteuning door coördinerend secretarissen of structurele begeleiding vaak effectiever was geweest. Met de introductie van CWS 2.0 is het streven om Behandelend Juristen beter te ondersteunen bij het zelfstandig uitwerken van adviezen. Nieuwe medewerkers doorlopen nu een opleidingsperiode van drie maanden voordat zij zelfstandig aan de slag gaan. Bovendien is een ondersteunende structuur ingericht waarin zij gerichte vragen kunnen stellen aan coördinerend secretarissen of beleidsopstellers. Indien blijkt dat deze gerichte ondersteuning niet optimaal wordt benut, kan dit tijdig worden geëvalueerd en aangepast.
- **Verhogen focus op één functie per medewerker:** Sommige medewerkers vervullen meerdere functies, zoals Toetser en Behandelend Jurist of Gespreksleider en Behandelend Jurist om de flexibiliteit binnen de organisatie en afwisseling in het werk te vergroten. Het wisselen tussen functies kan tijd en energie kosten, wat de efficiëntie en productiviteit verlaagt. Hoewel een grotere focus op één functie per medewerker de wendbaarheid van de organisatie kan beperken, kan dit op termijn juist bijdragen aan een hogere efficiëntie. Naarmate de organisatie opschaalt, kan het zinvol zijn te overwegen meer functionele focus door te voeren.

Operatie

Dit hoofdstuk bespreekt manieren om de productiviteit van medewerkers te verhogen. Het start met de resultaten van tijdmetingen. Vervolgens belicht het de operationele doelen per functie en identificeert het verbetermogelijkheden die kunnen helpen om deze doelen te realiseren. Deze verbetermogelijkheden bouwen voort op de verbetering die met CWS 2.0 reeds in gang is gezet.

Tijdmetingen

De productie van een medewerker wordt bepaald door het productief percentage en de behandeltijd per dossier. De gemeten productiviteit is een momentopname van een gedeelte van september en oktober 2024, waarbij de impact van geïmplementeerde initiatieven nog niet in terug zien is. Om het effect van de geïnitieerde initiatieven te meten en de voortgang van de productiviteit te monitoren, zal de analyse begin 2025 worden herhaald.

Productief percentage

Het productief percentage geeft aan hoeveel procent van hun werktijd medewerkers daadwerkelijk besteden aan volledig productieve dossierafhandeling. Een percentage van 45% betekent dat medewerkers 45% van hun tijd effectief aan dossier-specifieke activiteiten besteden. De resterende tijd gaat op aan trainingen, overleggen, het beantwoorden van interne vragen, pauzes en situaties waarin medewerkers te lang over hun taken doen, bijvoorbeeld door onervarenheid, het afwijken van efficiënte werkmethoden, of vanwege vertragingen door de overgang naar nieuwe processen of beleidswijzigingen. Het huidige productief percentage wordt berekend door het aantal afgehandelde tussenproducten van dossiers te vermenigvuldigen met de standaardtijd en dit te delen door het totale aantal contracturen (zie Figuur 4).

$$\text{Productief percentage (\%)} = \frac{\text{Aantal afgeronde tussenproducten per maand} \times \text{Behandeltijd tussenproducten (uren)}}{\text{Totale beschikbare contracturen per maand (uren)}}$$

Figuur 4: Berekening van productief percentage

We bepalen het huidige productief percentage aan de hand van de tijdmetingen en zetten daarnaast een doel voor productief percentage. De UHT-brede productiviteitsnorm is 65%. Omdat de CWS voornamelijk uit ZZP'ers bestaat, worden verlof en ziekte niet meegenomen in het productief percentage, wat resulteert in een algemeen doel productief percentage van 75%. Bepaalde functies binnen de CWS besteden veel tijd aan activiteiten buiten dossierbehandeling, zoals contact met ouders of het bijwerken van mailboxen. Hierdoor kan het doel productief percentage variëren per functie en lager zijn dan de UHT-richtlijn.

Behandeltijd: Standaardtijd en doeltijd

De tijdmetingen bieden inzicht in de tijd die medewerkers nodig hebben om specifieke processtappen af te ronden en bepalen daarmee de totale behandeltijd per functie. Op basis hiervan zijn standaard- en doeltijden vastgesteld. De standaardtijd is de huidige behandeltijd en is bepaald op de mediaan: in 50% van de gevallen wordt een dossier sneller afgehandeld, en in 50% langzamer. De doeltijd weerspiegelt de gewenste afhandeltijd en is vastgesteld op het 33^e percentiel: 33% van de dossiers wordt sneller afgerond, of in andere woorden, het gemiddelde dossier kan vandaag al in een derde van de gevallen binnen de doeltijd worden afgerond. Een verlaging van de standaardtijd naar de doeltijd vergroot de productiviteit.

Resultaten en productiedoelen

Tabel 2 toont het huidige en doel productief percentage per functie, gemeten gedurende een deel van september en oktober 2024. Tabel 3 toont de standaard- en doeltijden per functie. Voor Gespreksleiders en Behandelend Juristen is dit verder op te splitsen naar de behandeltijd per afhandelroute (zie Tabel 4). Deze doelen vormen de basis voor het verbeteren van de operationele efficiëntie. Het doel is om het gewenste productief percentage en de doeltijd per functie vanaf juli 2025 te behalen. Door middel van vervolgmetingen kan worden geëvalueerd of deze doelstellingen realistisch zijn.

Tabel 2: Huidig en doel productief percentage per functie

Functie	Huidig %	Doel %
Project Ondersteuner	28%	45%
Triage/KOT	48%	65%
Gespreksleider	34%	75%
Behandelend Jurist	24%	75%
Toetsing	40%	75%

Tabel 3: De standaard- en doeltijden voor het afhandelen van een dossier per functie

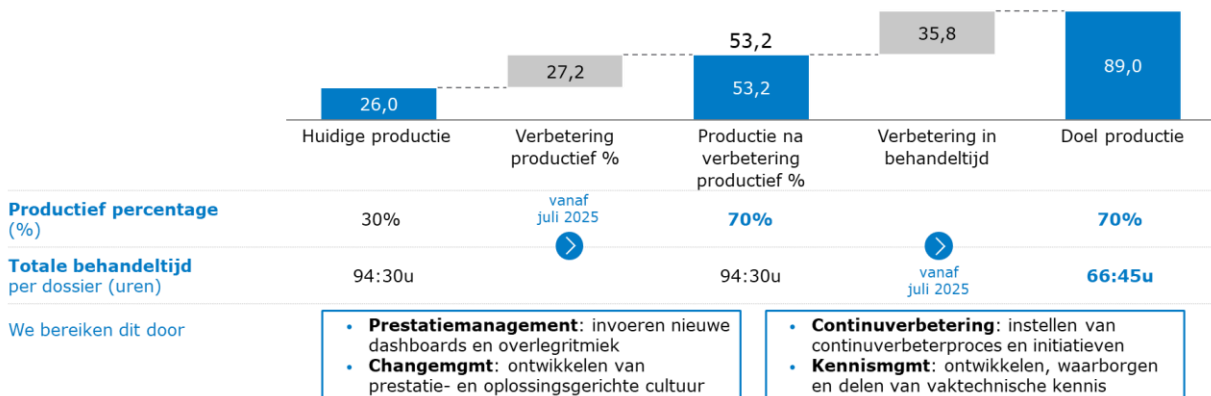
Functie	Standaardtijd	Doeltijd
Project Ondersteuner	3:30	2:00
Triage/KOT	7:30	5:00
Gespreksleider	10:00	5:00
Behandelend Jurist	66:30	50:00
Toetsing	7:30	6:00

Tabel 4: Standaard- en doeltijden voor Gespreksleiders en Behandelend Juristen per afhandelroute

Gespreksleider	Standaardtijd	Doeltijd	Beh. Jurist	Standaardtijd	Doeltijd
● Blauw	8:00	4:30	● Blauw	25:00	18:00
● Groen	8:00	4:30	● Groen	73:00	30:00
● Geel	9:30	4:30	● Geel	67:00	47:00
● Paars	10:30	5:30	● Paars	67:00	53:00
			● Bezwaar	15:00	11:00

De huidige productie (in september en oktober 2024) bedraagt 26 dossiers per maand. Het streven is om tegen 1 juli 2025 het productief percentage te verhogen van gemiddeld 30% naar 70% en de behandeltijd per dossier met 30% te verkorten. In de huidige samenstelling zou de organisatie na het behalen van deze doelen ongeveer 90 dossiers per maand kunnen afhandelen (zie Figuur 5). In het hoofdstuk Organisatie wordt beschreven welke opschaling van de organisatie nodig is om verder te versnellen.

Productie dossiers per maand



Figuur 5: Schematische weergave van de maandelijkse operatiedoelen (totaal aantal dossiers) voor de huidige organisatie samenstelling

Functie-specifieke analyse

Er zijn verschillende initiatieven geïdentificeerd om de behandeltijd van dossiers binnen de CWS te verkorten. Enkele zijn al gestart met CWS 2.0 of besproken door de CWS, terwijl andere nog verder uitgewerkt of geoptimaliseerd kunnen worden. De impact en haalbaarheid verschillen per initiatief

en worden nader onderzocht bij het prioriteren. Hieronder volgt een overzicht van de initiatieven per functie, inclusief reeds genomen stappen ter overzicht en aanbevelingen voor optimalisatie.

Project Ondersteuners

Project Ondersteuners (PO) zijn verantwoordelijk voor diverse processtappen. Ze registreren dossiers, hebben contact met de ouder of gemachtigde, zetten dossiers over naar M-files, plannen intakegesprekken, en sturen afgeronde adviezen naar de UHT en de ouder of gemachtigde.

Productiviteitsdoelen

- **Productief percentage:** Huidig is 28%, doel is 45%. De percentages weerspiegelen dat Project Ondersteuners naast dossiergebonden werkzaamheden een aanzienlijk deel van hun tijd besteden aan ondersteunende niet-dossiergebonden taken die essentieel zijn voor de bredere functionering van de organisatie.
- **Standaard en doeltijd:** De standaardtijd is 3:30 uur, de doeltijd is 2:00 uur.
- **Productie:** Met de huidige productiviteit kan één FTE 11,4 dossiers per maand afhandelen. Als de doelen zijn bereikt stijgt dit naar 29,4 dossiers per maand.

Kwalitatieve inzichten en verbetermogelijkheden

- **Inplannen van intakegesprekken:** Het inplannen van intakegesprekken is tijdsintensief, mede door last-minute afzeggingen, beperkte beschikbaarheid van Gespreksleiders en de voorbereidingstijd van Behandelend Juristen. Dit resulteerde in verlies van capaciteit en verhoogde werkdruk door herhaalde planningsrondes. Inmiddels is de planning verbeterd, zijn strakkere deadlines ingericht en is de beschikbaarheid van Gespreksleiders verhoogd.
 - **Automatische herinneringen:** Door automatische herinneringen te sturen (bijvoorbeeld een week en een dag voor het gesprek), kunnen afzeggingen worden verminderd, wat herhaaldelijk plannen voorkomt en verloren capaciteit bespaart.
 - **Vaste gespreksdagen gemachtigden:** Voor gemachtigden die meerdere ouders vertegenwoordigen, zouden vaste gespreksdagen per week kunnen worden ingevoerd. Dit zou stabiliteit geven in het planningsrooster en de werkdruk voor PO's kunnen verlagen. CWS acht deze optie praktisch niet uitvoerbaar. Daarnaast wordt daarmee een inbreuk gemaakt op de behandelvolgorde.
 - **Vergroten van capaciteit:** Het beperkte aantal Gespreksleiders zorgde voor uitdagingen in de planning en langere wachttijden. Om de capaciteit te vergroten en intakegesprekken sneller in te kunnen plannen zijn diverse acties ondernomen. Vacatures zijn uitgezet en medewerkers zijn tijdelijk ingezet als Gespreksleider.
- **Registreren en overzetten ouderverzoeken:** Het registreren van dossiers en het overzetten naar M-files kosten respectievelijk gemiddeld 20 en 45 minuten per dossier. De implementatie van de Hubshare-app biedt mogelijkheden om deze processen aanzienlijk te versnellen en de tijdsinvestering te verminderen. Hoewel de autorisatie voor de app is verkregen, is deze vanwege beveiligingsproblemen met ICT nog niet operationeel bij de UHT.
- **Tijdverlies door taakwisselingen:** PO's schakelen veel tussen verschillende taken, zoals het beheren van e-mails, terugbelverzoeken en telefoongesprekken, naast hun dossier-specifieke taken. Dit kan leiden tot verlies aan productiviteit door frequente omschakelingen.
 - **Verminderen van taakrotatie:** Door PO's langere tijd op één taak te laten focussen, kan de productiviteit worden verhoogd. Minder schakelen tussen taken bespaart tijd en energie, waardoor PO's efficiënter werken. Naarmate de organisatie opschaaft, is het makkelijker om focus in taken door te voeren.
 - **Extra medewerker voor randtaken:** Het aannemen van een extra medewerker die zich richt op niet-dossiergebonden taken en administratieve werkzaamheden zou de PO's ontlasten, zodat zij zich beter kunnen focussen op kernprocessen zoals registratie en planning. De benodigde opschaling is grotendeels al gerealiseerd.
- **Efficiënte communicatie met Behandelend Juristen:** PO's werden regelmatig benaderd door Behandelend Juristen met vragen over de status van de planning en voortgang, wat tijd en aandacht in beslag nam. Door de verbeterde planningsaanpak is dit opgelost.

Triage & KOT (incl. overige taken van het Regieteam)

Het Triage & KOT-team is verantwoordelijk voor het uitwerken en controleren van de KOT-problematiek, het uitvoeren van triage en het toewijzen van dossiers aan Behandelend Juristen. Daarnaast reviseert een medewerker uit het Regieteam (buiten het Triage & KOT team) adviezen en beantwoordt vragen die voortkomen uit teruggestuurde adviezen vanuit de UHT.

Productiviteitsdoelen

- Productief percentage: Huidig is 48%, doel is 65%. Het doelpercentage is lager dan de 75%-norm omdat het Regieteam naast de dossierbehandeling ook verantwoordelijk is voor het bijwerken van de mailbox en gedeeltelijk voor de klachtenafhandeling.
- Standaard en doeltijd: Standaardtijd is 7:30 uur, doeltijd is 5:00 uur.
- Productie: Met de huidige productiviteit kan één FTE 9,2 dossiers per maand afhandelen. Als de doelen zijn bereikt stijgt dit naar 18,9 dossiers per maand.

Kwalitatieve inzichten en verbetermogelijkheden

- **Triage**: De triage duurt 45 minuten per dossier, met een dagelijkse capaciteit van 6-7 dossiers. De complexiteit en afhandelroute (kleur) van een dossier kan veranderen na het intakegesprek.
- **Uitwerken van de KOT-problematiek**: De KOT-problematiek is de meest tijdsintensieve taak en de behandeltijd varieert sterk op basis van het aantal KOT-jaren per dossier.
 - **Werven van cijfermatig sterke medewerkers**: Voor het effectief uitwerken van de KOT-problematiek is cijfermatig inzicht cruciaal. Het aannemen van medewerkers met sterke analytische vaardigheden kan de nauwkeurigheid en efficiëntie in het KOT-proces verbeteren.
- **Reviseren advies en beantwoorden vragen**: Het reviseren van het advies en vragen beantwoorden na terugkomst commissie duurt 45 minuten en wordt gedaan door het medewerkers uit het Regieteam. Vragen van de UHT hebben meestal betrekking op kleinere schadeposten in de MSV of specifieke bouwstenen in de ISV. De UHT stelt zelden vragen over de complexere schadeposten in de MSV, maar richt zich vaker op het wel of niet meenemen van bepaalde bouwstenen in de ISV, wat relatief snel kan worden beantwoord aangezien het vaak kleinere bedragen zijn.
- **Wisseling tussen activiteiten**: Medewerkers wisselen nu vaak op één dag tussen diverse taken (triage, KOT-problematiek, oudercontact), wat leidt tot inefficiëntie en tijdverlies.
 - **Verminderen van rotatie tussen activiteiten**: Door medewerkers per dag of week op één taak te laten focussen, kan de productiviteit worden verhoogd en tijdverlies door taakwisselingen verminderd. Dagelijkse of wekelijkse taakrotatie houdt het werk gevarieerd en verhoogt de efficiëntie. Naarmate de organisatie opschaaft, is het makkelijker om focus in taken door te voeren.

Gespreksleiders

Gespreksleiders zijn verantwoordelijk voor het intakegesprek. Ze bereiden het gesprek voor, voeren het uit, bespreken het na met de Behandelend Jurist tijdens de nabespreking en controleren vervolgens het gespreksverslag dat door de Behandelend Jurist is uitgewerkt.

Productiviteitsdoelen

- Productief percentage: Huidig is 34%, doel is 75%. Het huidige productief percentage is relatief laag door een laag aantal ingeplande gesprekken en veel afzeggingen. Inmiddels is de planning aangescherpt en is de beschikbaarheid van Gespreksleiders vergroot, wat heeft geleid tot een stijging in het aantal ingeplande gesprekken.
- Standaard en doeltijd: Standaardtijd is 10:00 uur, doeltijd is 5:00 uur
- Productie: Met de huidige productiviteit kan één FTE 5,2 dossiers per maand afhandelen. Als de doelen zijn bereikt stijgt dit naar 17,9 dossiers per maand.

Kwalitatieve inzichten en verbetermogelijkheden

- **Vorbereiding Intakegesprek**: Gespreksleiders besteden 65-70% van hun tijd (ongeveer 7 uur per gesprek) aan de voorbereiding, inclusief voorbesprekingen met de Behandelend Jurist. De voorbereidingstijd hangt sterk af van de kwaliteit van de input van de jurist en de complexiteit van het dossier. Tijdens de meetperiode is gebleken dat slecht geformuleerde vragen, beperkte scheiding tussen hoofd- en bijzaken, en het niet tijdig signaleren van tegenstrijdigheden in ouderverzoeken de voorbereidingstijd aanzienlijk kunnen verlengen, mede veroorzaakt door het grote aantal nieuwe juristen dat in de inwerkfase zit.
 - **Verbeterde voorbereiding Behandelend Jurist**: Door de voorbereiding van de Behandelend Jurist beter af te stemmen op de behoeften van de Gespreksleider en te zorgen voor hogere kwaliteit, kan de Gespreksleider efficiënter werken en minder tijd kwijt zijn aan eigen voorbereiding.
- **Beschikbaarheid voor Intakegesprekken**: Tijdens de meetperiode beperkte het aantal Gespreksleiders de planningscapaciteit voor intakegesprekken, wat vertragingen veroorzaakte in de verdere afhandeling van dossiers.

- **Meer gespreksleiders:** Door het aantal Gespreksleiders uit te breiden of extra capaciteit te creëren, kan de planningscapaciteit vergroot worden, wat de doorstroom van dossiers bevordert en wachttijden vermindert. Vacatures zijn inmiddels uitgezet en medewerkers zijn tijdelijk ingezet als Gespreksleider.
- **Meerdere functies:** Enkele Gespreksleiders combineren hun rol met andere functies, wat is ingevoerd om de flexibiliteit binnen de organisatie te vergroten. Deze combinatie kan leiden tot inefficiënties, doordat schakelen tussen taken tijd en energie kunnen kosten.
 - **Focus aanbrengen:** Door Gespreksleiders in toenemende mate op hun kerntaken te laten werken, wordt potentiële tijdverlies door taakwisselingen beperkt en de productiviteit verhoogd. Met de opschaling van de organisatie wordt het eenvoudiger om taakgerichte focus door te voeren, wanneer dit gewenst is.

Behandelend Juristen

Behandelend Juristen zijn verantwoordelijk voor het opstellen van een conceptadvies ter voorbereiding op het intakegesprek, het voeren van het intakegesprek en het afronden van het conceptadvies. Dit omvat onder andere het opstellen van de ISV en MSV, en het uitvragen van de medische en financiële rapportages. Daarnaast passen ze het advies aan na toetsing, reviseren ze het advies of beantwoorden ze vragen na terugkomst vanuit de commissie of de UHT. Ook zijn zij verantwoordelijk voor het toelichten van het advies aan de ouder en voor de herbeoordeling van het advies wanneer dit in bezwaar wordt teruggestuurd vanuit de UHT. Bij de Behandelend Juristen valt de grootste impact op de productie te realiseren.

Productiviteitsdoelen

- Productief percentage: Huidig is 24%, doel is 75%. Het huidige (september en oktober 2024) percentage is laag, deels te verklaren door de invoering van nieuw beleid, wat heeft geleid tot extra tijdsbesteding aan het aanpassen van adviezen naar dit nieuwe beleid. Een deel van de Behandelend Juristen verliest daarbij productiviteit door inefficiënte werkmethoden. Vertraging in het plannen van intakegesprekken tijdens de meetperiode heeft bovendien de doorlooptijd van dossiers verlengd, wat resulteerde in minder opgestelde conceptadviezen. Door verbeteringen in de planning wordt deze vertraging inmiddels geminimaliseerd. Het doelpcentage is gelijk aan de UHT-norm omdat Juristen weinig werkzaamheden buiten dossiers om hebben.
- Standaard en doeltijd: De standaardtijd van een dossier bedraagt 66:30 uur, dit is de huidige behandelingsduur. De doeltijd bedraagt 50:00 uur
- Productie: Met de huidige productiviteit kan één FTE 0,5 dossiers per maand afhandelen. Als de doelen zijn bereikt stijgt dit naar 2,1 dossiers per maand.

Kwalitatieve inzichten en verbetermogelijkheden

- **Groene dossiers:** De verwerking van groene dossiers kost momenteel relatief veel tijd, omdat nieuwe medewerkers deze krijgen toegewezen.
- **Uitvraag inkomenschade:** De uitvraag van inkomenschade kost ongeveer twee uur. Daarnaast vergt het verzamelen en meesturen van de juiste documentatie vaak veel tijd. Soms is aanvullende informatie van de UHT nodig, wat het proces verder vertraagt. Wanneer er geen tijd is om te wachten op de gegevens van de UHT, maakt de financieel specialist aannames om het rapport af te ronden.
- **Opstellen en aanpassen van adviezen:** Het opstellen van het advies ter voorbereiding op het intakegesprek (17 uur per dossier) en het afronden van het advies na het intakegesprek (20 uur per dossier) kosten de meeste tijd. Daarnaast is tijdens de meetperiode nog relatief veel tijd nodig (10 uur per dossier) om het advies aan te passen na Toetsing (met name over de ISV en de motivering van de inkomenschade).
 - **Optimaliseren van format:** CWS werkt continu aan het verder optimaliseren van het format. Door consistente markeringen en duidelijk aangegeven aanpassingsvelden kunnen Behandelend Juristen benodigde wijzigingen sneller identificeren, wat tijd bespaart. Hierdoor wordt ook de efficiëntie van automatische functies in Word, zoals zoeken en vervangen, verbeterd.
 - **Bibliotheek van voorbeeldadviezen:** De bestaande bibliotheek biedt directe toegang tot standaardoplossingen of voorbeelden, waardoor medewerkers minder tijd kwijt zijn aan het opzoeken of zelf uitwerken van schadeposten. Het uitbreiden van de bibliotheek met voorbeeldadviezen voor elke schadepost kan efficiëntie verder verhogen.

- **Kwaliteit ouderverzoeken:** De variërende kwaliteit van ouderverzoeken heeft een grote impact op de behandeltijd. Behandelend Juristen besteden veel tijd aan het ordenen en interpreteren van informatie.
 - **Verbeterde communicatie met gemachtigden:** Het toewijzen van vaste Behandelend Juristen aan gemachtigden die meerdere ouders vertegenwoordigen zou de informatievoorziening kunnen verbeteren. De CWS heeft deze aanpak besproken, maar besloten niet door te voeren, omdat het afwijken van de wachtrij oneerlijk zou zijn tegenover de ouders en de onafhankelijkheid van een advies mogelijk beïnvloedt.
- **Gefaseerde informatievoorziening:** De informatie van ouders komt vaak gefaseerd binnen. Dit leidde tijdens de meetperiode tot herhaaldelijke aanpassingen van adviezen, mede doordat informatie invloed kan hebben op meerdere schadeposten. Daarnaast kost het de Behandelend Jurist tijd om na enkele weken opnieuw het dossier op te pakken.
 - **Aanscherpen tijdslijnen informatievoorziening:** Tijdens het intakegesprek wordt duidelijk gecommuniceerd welke informatie nodig is en binnen welke tijdslijn, om de verwachtingen van ouders en gemachtigden te managen en herwerk te minimaliseren. Daarnaast worden er in toenemende mate termijnen van ongeveer twee weken gehanteerd voor het aanleveren van de benodigde informatie.
- **Overleggen:** Voor complexe dossiers en bij bepaalde schadeposten is ruimte voor maatwerk. Hierdoor vindt er momenteel veel overleg plaats, met name tussen junior medewerkers, die bij onduidelijkheid meerdere meningen inwinnen. Vragen kunnen voorgelegd worden aan collega's met vergelijkbare ervaring of besproken in groepen, wat leidt tot uiteenlopende interpretaties en tijdverlies voor meerdere collega's. Om dit te beperken, worden kennisdeling en learning loops binnen de organisatie actief ingezet.
- **Schrijftijd en formulering:** Behandelend Juristen besteden veel tijd aan het schrijven en formuleren van adviezen, vooral bij complexere schadeposten zonder standaard beleid.
 - **Aangescherpte opleiding:** Zie het hoofdstuk Kennismanagement.
 - **Mogelijkheid voor AI-ondersteuning:** Het gebruik van AI-ondersteuning voor tekstgeneratie of formulering kan mogelijk tijd besparen bij het schrijven van adviezen, vooral voor standaardteksten of veelvoorkomende formuleringen.

Toetsers

Toetsers controleren of het beleid correct is toegepast door Behandelend Juristen. Kleine aanpassingen voeren zij zelf door, terwijl grotere afwijkingen worden teruggestuurd naar de jurist voor herziening. Daarnaast reviseren zij adviezen of beantwoorden vragen van de commissie of de UHT en voeren zij herbeoordelingen uit bij bezwaar.

Productiviteitsdoelen

- Productief percentage: Huidig is 40%, doel is 75%.
- Standaard en doeltijd: Standaardtijd is 7:30 uur, doeltijd is 06:00 uur.
- Productie: Met de huidige productiviteit kan één FTE 8 dossiers per maand afhandelen. Als de doelen zijn bereikt stijgt dit naar 18 dossiers per maand.

Kwalitatieve inzichten en verbetermogelijkheden

- **Reviseren van adviezen:** Toetsers besteden tijd aan het zelf reviseren van adviezen, vooral om slordigheden en taalfouten direct te corrigeren. Ondanks terugkoppeling aan Behandelend Juristen blijven deze fouten soms voorkomen, ook bij een tweede beoordeling. Dit wijst op ruimte voor verbetering in het lerend vermogen van de organisatie.
 - **Terugkoppelen van Kwaliteit naar de Organisatie:** Regelmatige terugkoppeling over de kwaliteit van adviezen helpt de organisatie te verbeteren en verkort de behandeltijd. Dit wordt opgepakt via kennisdelingen en de learning loop. Dit wordt verder besproken in de hoofdstukken Kennismanagement en Kwaliteitsmanagement.
- **Motivering van complexe schadeposten:** Motivering verloopt doorgaans goed bij eenvoudige schadeposten, maar bij complexere zaken, zoals inkomensschade en ISV, is het lastiger om het beleid correct toe te passen of goed te onderbouwen. Dit vraagt meer tijd en heeft soms inconsistente motiveringen als gevolg.
 - **Verduidelijken beleidsstukken:** Voor bepaalde schadeposten is in het beleid ruimte voor maatwerk, wat kan leiden tot verschillende interpretaties en inconsistente motiveringen. Signalen over de behoefte aan verduidelijking van beleid worden binnen de organisatie opgepakt, en indien gewenst door de commissie kan het beleid verder worden aangepast.

- **Evaluëren van benodigde diepgang van Toetsing:** Een balans vinden tussen belangrijke terugkoppelingen en kleinere aanpassingen kan tijd besparen. Door de benodigde diepgang bij toetsing te evalueren, kan de Toetsers focussen op aanpassingen die de kwaliteit substantieel verbeteren.
- **Kennisdeling binnen de Organisatie:** Toetsers organiseren kennisdelingssessies waarbij zij concrete voorbeelden en feedback bespreken. Deze sessies worden als leerzaam ervaren en helpen de algehele kennis en consistentie binnen de organisatie te vergroten.

Financieel specialisten

De financieel specialist is verantwoordelijk voor het opstellen van rekenkundige rapporten ter onderbouwing van de inkomensschadepost op verzoek van Behandelend Juristen.

- **Productie:** 80% van de tijd gaat naar het opstellen van volledige rapporten; 20% gaat naar het beantwoorden van kleinere vragen. De financieel specialist heeft in september en oktober voor gemiddeld 18 adviezen een rekenkundig rapport opgesteld. Voor één dossier is ongeveer 4,5 uur nodig.

Kwalitatieve inzichten en verbetermogelijkheden

- **Afhankelijkheid van tussenpersonen:** De financieel specialist is afhankelijk van informatie die via de Behandelend Jurist en soms de UHT wordt verkregen. Deze keten van tussenpersonen veroorzaakt vertraging en kan leiden tot onnauwkeurigheden wanneer de specialist aannames moet maken door ontbrekende informatie.
 - **Directe toegang tot inkomensgegevens:** Directe toegang tot relevante systemen (bijvoorbeeld FLG van de UHT) kan de afhankelijkheid van tussenpersonen verminderen en maakt de rapportage sneller en nauwkeuriger. Dit vergemakkelijkt zowel het werk van de financieel specialist als de uitvraag door de jurist.
- **Timing van het rekenkundig rapport:** Als tijdens de toetsing fouten worden ontdekt of juridische uitgangspunten wijzigen, moet het rekenkundig rapport vaak worden aangepast, wat leidt tot extra werk en tijdverlies.
 - **Later opstellen van rekenkundig rapport:** Door het opstellen van het rapport uit te stellen tot na de definitieve toetsing van juridische uitgangspunten, kan herwerk worden geminimaliseerd. De specialist kan zo direct een volledig en accuraat rapport opstellen.
- **Opschalingsmogelijkheden:** De financieel specialist werkt flexibel en kan bij een voorspelbare werklust extra capaciteit vrijmaken of opschalen. Bij verdere groei van de organisatie is het waarschijnlijk nodig om een extra financieel specialist aan te stellen om de werklust te kunnen dragen.

Beleidsjurist

Beleidsjuristen zijn verantwoordelijk voor een verscheidenheid aan taken. Beleidsjuristen ondersteunen bij beleidsveranderingen, schrijven en verduidelijken notities, en geven trainingen over beleid. Ze bieden interne ondersteuning aan Behandelend Juristen bij vragen over beleid. Daarnaast adviseren ze over medische aspecten van adviezen en communiceren ze met Sanacare. Verder behandelen ze Wet Open Overheid (WOO) verplichtingen, en zijn betrokken bij nieuwe regelingen zoals de ex-toeslagenpartner- en nabestaandenregeling.

Prestatie-, kennis- en kwaliteitsmanagement

Prestatiemanagement

Prestatiemanagement vormt het fundament voor productieverhoging door transparantie en eigenaarschap te verhogen over prestaties op MT-, teamleiders- en medewerkersniveau. Dit omvat het monitoren en verbeteren van productienormen door middel van rapportages en een gestructureerde overlegritmiek. CWS 2.0 heeft hier al stappen in gezet door de organisatie in te richten voor het behalen van productiedoelen. Daarnaast zijn recent nieuwe rapportages geïntroduceerd. Verdere verfijning in het optimaal inzetten en gebruik van rapportages en structurele overleggen op alle niveaus kan een grote bijdrage leveren aan de verdere versnelling. Een concreet voorbeeld hiervan is de recente invoering van een target binnen het KOT & Triage-team voor het aantal afgehandelde dossiers met uitgewerkte KOT-problematiek. Door gerichte sturing op deze target is de productie gestegen, wat bevestigt dat prestatie management effectief is. Dit succes ondersteunt de uitbreiding en optimalisatie van deze aanpak naar andere teams. Een verdergaand voorstel is om het tijdmeten te herhalen om inzicht te krijgen in de initiatieven die zijn

geïnitieerd na CWS 2.0 en tijdens het onderzoek, de verder beoogde verbeteringen en wekelijks de productie op de verschillende niveaus te bespreken.

Kennismanagement

Kennismanagement draait om het ontwikkelen, borgen en delen van kennis binnen de organisatie, zodat medewerkers efficiënter en effectiever werken. Dit verhoogt het lerend vermogen van de organisatie en zorgt voor optimaal gebruik van bestaande kennis en ervaring. Lopende initiatieven en nieuwe voorstellen zijn:

- **Verbeterde opleiding voor starters:** De opleiding voor nieuwe Behandelend Juristen is recent verbeterd en wordt nu over een langere periode aangeboden om hen een sterke basis te bieden en hen beter voor te bereiden op hun rol. De inhoud kan verder worden aangescherpt, met specifieke aandacht voor schrijven van adviezen. Daarbij is het belangrijk om te leren wat wel en niet relevant is (onderscheid maken tussen hoofd- en bijzaken) en om adviezen kort en bondig te formuleren
- **Structurele opleidingsmomenten:** Naast starters kunnen ook ervaren medewerkers baat hebben bij doorlopende trainingen, gericht op specifieke schadeposten, motivering of schrijfvaardigheid. Deze trainingen worden afgestemd op de individuele behoeften, waardoor medewerkers gerichte ondersteuning krijgen waar nodig.
- **Kennisdelingen met concrete voorbeelden:** Kennisdelingssessies waarin praktijkvoorbeelden en bestaande dossiers worden besproken, worden als nuttig ervaren. Door deze sessies gericht op specifieke functies of subgroepen te organiseren, sluit de inhoud optimaal aan bij de behoeften van de doelgroep en kunnen medewerkers ervaringen uitwisselen.
- **Uitgebreide bibliotheek met voorbeeldadviezen:** Een centrale, toegankelijke bibliotheek met voorbeeldadviezen per schadepost helpt medewerkers sneller en consistent te werken. Momenteel zijn enkele voorbeeldadviezen beschikbaar en uitbreiding hiervan voor elke schadepost kan zowel efficiëntie als kwaliteit verhogen.
- **Up-to-date kennisbank met duidelijke beleidsnotities per schadepost:** Het is essentieel dat nieuwe kennis en beleidsupdates tijdig en in een gestandaardiseerd format in de kennisbank worden opgenomen. Dit helpt medewerkers om snel de meest recente informatie te vinden zonder verschillende bronnen te hoeven combineren. Een centraal en up-to-date brondocument vereenvoudigt dit proces en zorgt ervoor dat beleidsnotities per schadepost helder en consistent zijn, wat vooral belangrijk is bij complexe schadeposten met meerdere interpretaties.

Kwaliteitsmanagement

Kwaliteitsmanagement richt zich op het waarborgen van kwaliteit, zodat conceptadviezen in één keer correct worden opgesteld en herzieningen door Behandelend Juristen of Toetsing tot een minimum worden beperkt. Dit versterkt het lerend vermogen van de organisatie en biedt inzicht in de kwaliteit van de werkzaamheden. Lopende initiatieven en aanvullende voorstellen zijn:

- **Terugkoppeling vanuit Toetsing:** Toetsing levert rapportages op waarin het percentage adviezen dat direct naar de commissie kan worden doorgestuurd als belangrijke KPI fungeert voor de kwaliteit van adviezen. Daarnaast kan een escalatiemechanisme (bijvoorbeeld vanuit Toetsing naar teamleiders) worden ingezet om bij kwaliteitsproblemen tijdig in te grijpen en bij te sturen waar nodig.
- **Structurele feedbackmomenten tussen teamleiders en medewerkers:** Regelmatige feedbackmomenten geven medewerkers inzicht in de kwaliteitsnormen van de organisatie en laten zien hoe zij zelf presteren op belangrijke kwaliteitsindicatoren, zoals nauwkeurigheid van adviezen, het percentage adviezen dat in één keer wordt goedgekeurd voor doorzetting naar de commissie, en specifieke aandachtspunten bij schadeposten. Voor medewerkers die regelmatig dezelfde fouten maken of waar een lage kwaliteit wordt geconstateerd, kunnen aanvullende opleidingsmomenten worden aangeboden. Deze feedbacksessies stellen teamleiders in staat om constructieve gesprekken te voeren over kwaliteitsverbetering en verdere ontwikkeling.

Organisatie

Naast het verhogen van de productiviteit per FTE binnen de pijlers Operatie en Proces, is een verantwoorde uitbreiding van het aantal medewerkers essentieel voor verdere versnelling. Dit hoofdstuk beschrijft drie mogelijke scenario's voor opschaling.

Capaciteit en productiviteit

In oktober 2024 bestaat de organisatie uit 85 FTE (interimmedewerkers), waarvan 5 FTE Gespreksleiders, 7 FTE Triage, 7 FTE Project Ondersteuners, 61 FTE Behandelend Juristen en 5 FTE Toetsing. Met deze capaciteit en de huidige productiviteit (gemeten gedurende een deel van september en oktober 2024) ligt de dossierafhandeling op 26 dossiers per maand, wat neerkomt op een jaarlijkse productie van ~320 dossiers.

In het hoofdstuk Operatie zijn doelen gesteld ter verhoging van de productie. Hiermee kan de organisatie ~90 dossiers per maand en 1.100 per jaar afhandelen. Ondanks deze aanzienlijke versnelling blijft aanvullende opschaling noodzakelijk.

Opschaling

Vanwege de grote uitdaging om tijdig voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken, is de haalbaarheid van opschaling onzeker. Naast de uitdagingen op de arbeidsmarkt vormt ook het opnamevermogen van een relatief kleine organisatie zoals de CWS een risico voor succesvolle opschaling. Daarom zijn drie scenario's opgesteld voor de FTE-opschaling: een groei-, ontwikkelings- en behoud scenario, zoals weergegeven in Tabel 5. Het groeiscenario en het ontwikkelingsscenario bieden opties voor opschaling, afhankelijk van de mate waarin de arbeidsmarkt toelaat om nieuwe medewerkers te werven. Het behoudscenario gaat uit van minimale opschaling, waarbij nieuwe medewerkers voornamelijk worden aangetrokken ter vervanging van de uitstroom en om de balans tussen verschillende functies verder te optimaliseren.

In elk scenario zijn de volgende aannames gehanteerd:

Productiviteit van de medewerkers

- Het productief percentage bedraagt gemiddeld 70% vanaf juli 2025.
- De behandeltijd per dossier is gelijk aan de doeltijd vanaf juli 2025.

Duur van de opschaling

- Opschaling begint in januari 2025.
- De opschaling eindigt in januari 2026, waarna de stabiele fase start.

Opleiding en uitstroom

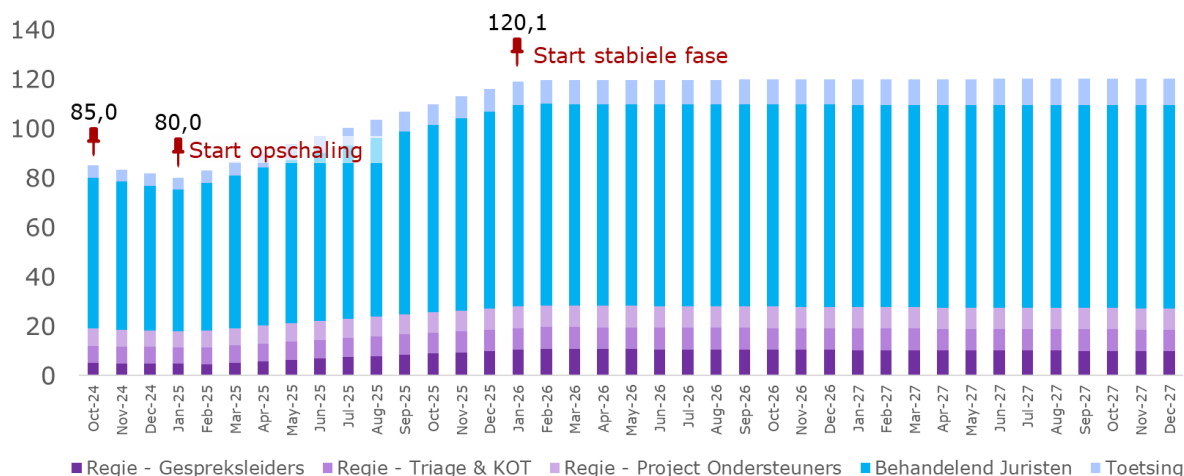
- Nieuwe medewerkers worden elke 3 maanden aangenomen.
- Nieuwe medewerkers zijn productief na 3 maanden, de productiviteit stijgt met 0%-33%-66%-100% in deze inwerkperiode.
- Het uitstroompercentage is 2.0% per maand. Een deel hiervan betreft gewenste uitstroom.

Tabel 5: Drie opschalingsscenario's voor de CWS

Aanname	1 Groei	2 Ontwikkeling	3 Behoud
Beschrijving van de doelstelling	De organisatie groeit met 41%	De organisatie groeit met 11%	De organisatie groeit nauwelijks maar de samenstelling verandert
Beschrijving van aan te nemen medewerkers	c.67% van medewerkers wordt aangenomen om uitstroom op te vangen, daarnaast is een grote groep nieuwe medewerkers voor opschaling	c.88% van medewerkers wordt aangenomen om uitstroom op te vangen, slechts een aantal extra medewerkers voor opschaling	c.95% van medewerkers wordt aangenomen om uitstroom op te vangen, een klein aantal extra medewerkers voor opschaling en een betere verhouding tussen functies
Verwachte productie/maand	~175 dossiers/maand	~125 dossiers/maand	~100 dossiers/maand
Maximum aantal actieve FTE (% groei tov huidige organisatie)	120,1 FTE (+41%)	94,7 FTE (+11%)	86,4 FTE (+2%)
Totaal aan te nemen FTE	121,6 FTE	102,3 FTE	94,8 FTE
<ul style="list-style-type: none"> • Voor opvulling uitstroom • Voor opschaling 	<ul style="list-style-type: none"> • 81,5 FTE • 40,1 FTE 	<ul style="list-style-type: none"> • 89,6 FTE • 12,7 FTE 	<ul style="list-style-type: none"> • 89,8 FTE • 5,0 FTE

Voor het groeiscenario wordt het verloop van FTE per functie weergegeven in Figuur 6 en Tabel 6. Voor de andere twee scenario's staan de details in Appendix A en B. De organisatie groeit met 41% van 85,0 FTE in oktober 2024 naar 120,1 FTE. Om dit te bereiken moet in totaal 121,6 FTE worden

aangenomen, hiervan is 81,5 FTE om uitstroom op te vangen en 40,1 FTE om de organisatie op te schalen. De functies Gespreksleider en Toetsing kennen met een ~100-115% toename de grootste groei, terwijl Triage, Project Ondersteuners en Behandelend Juristen groeien met ~25-35%. Deze nieuwe verhouding van functies zorgt voor een hogere productiviteit van de organisatie in zijn geheel.



Figuur 6: FTE verloop binnen de CWS voor het groeiscenario

Tabel 6: FTE verloop per functie binnen de CWS voor het groeiscenario

Functie	Huidige situatie (okt '24)	Totaal FTE aannemen (tegen uitstroom en opschaling)	Doelsituatie (maximum)
Gespreksleiders	5,0 FTE	+12,0 FTE • 6,8 FTE uitstroom • 5,2 FTE opschaling	9,9 FTE (+100%)
Triage	7,0 FTE	+8,1 FTE • 6,1 FTE uitstroom • 2,0 FTE opschaling	8,7 FTE (+25%)
Project Ondersteuners	7,0 FTE	+8,0 FTE • 6,1 FTE uitstroom • 1,9 FTE opschaling	8,6 FTE (+25%)
Behandelend Juristen	61,0 FTE	+80,6 FTE • 56,1 FTE uitstroom • 24,5 FTE opschaling	82,1 FTE (+35%)
Toetsing	5,0 FTE	+12,8 FTE • 6,4 FTE uitstroom • 6,4 FTE opschaling	10,8 FTE (+115%)
Totaal	85,0 FTE	+121,6 FTE	120,1 FTE (+41%)

Werving

De krapte op de arbeidsmarkt maakt de uitbreiding van capaciteit tot een uitdaging. Om de benodigde opschaling te realiseren, kunnen verschillende initiatieven worden onderzocht:

- **Hybride insourcing:** Externe medewerkers met zowel inhoudelijke expertise als organisatorische en veranderkundige vaardigheden kunnen worden ingeschakeld. Dit biedt niet alleen een uitbreiding van capaciteit, maar ook een kwaliteitsimpuls die bijdraagt aan de collectieve professionalisering van de organisatie.
- **Bredere functieprofielen:** Door functieprofielen te verbreden kunnen medewerkers meer op basis van competenties worden aangenomen, in plaats van enkel op opleidingsniveau en werkervaring. Dit betekent dat er minder nadruk hoeft te liggen op een bestuursrechtelijke of juridische achtergrond en een academische (WO) opleiding. Hierdoor kan meer personeel worden aangenomen, zonder kwaliteitsverlies. Juridische kennis blijft gewaarborgd door verbeterd kennismanagement.
- **Geografische spreiding:** Het geografisch spreiden van kantoren zou kunnen helpen een bredere groep potentiële werknemers aan te trekken. Deze optie is overwogen door de CWS,

maar als te complex bevonden vanwege uitdagingen zoals het organiseren van oudergesprekken en het waarborgen van een goede samenwerking. Voor een organisatie met veel startende medewerkers is dit niet haalbaar.

- **Capaciteit uit de keten halen:** Mogelijk kunnen FTE's worden overgenomen vanuit andere afdelingen binnen het cluster BBI of UHT wanneer daar wordt afgeschaald. Naar verwachting zullen medewerkers vanuit het primaire proces in 2026 kunnen doorstromen naar andere afdelingen binnen UHT, aangezien de laatste beschikking voor de integrale beoordeling begin 2026 zal zijn afgegeven. Hierbij wordt strikt vermeden dat medewerkers bezwaren behandelen tegen beslissingen die zij zelf hebben genomen. Daarnaast wordt onderzocht of rijksbrede detacheringen en stageplekken voor studenten extra capaciteit kunnen bieden.

Risico's

Uitstroom

De huidige scenario's gaan uit van een uitstroom van 2% per maand. Een deel van deze uitstroom is vanuit het perspectief van de CWS gewenst, omdat medewerkers die niet passen binnen de verbeterde werkwijze en hercontractering van CWS 2.0 de organisatie zullen moeten verlaten. Een groot gedeelte van de werving om de versnelling te behalen is ter compensatie van deze uitstroom. Het is belangrijk om de uitstroom zo veel mogelijk te beperken, bijvoorbeeld door het verhogen van medewerkerstevredenheid. Daarnaast worden er strengere selectiecriteria gehanteerd en is er een intensievere inwerkperiode ingevoerd om vroegtijdige uitstroom te verminderen. Op basis van feedback van (vertrekkende) medewerkers kunnen gerichte maatregelen worden ontwikkeld om het personeelsverloop te minimaliseren om zo het risico op hoge uitstroom te verminderen.

Continuïteit in mogelijkheid tot inhuren van ZZP'ers en interimmedewerkers

De CWS gaat ervan uit dat de uitzondering voor het inhuren van ZZP'ers en interimmedewerkers behouden blijft. Het vervallen van deze uitzondering vormt een groot risico voor de organisatie, de opschaling en het behalen van de benodigde versnelling. Met het wegvallen van de uitzondering zou het grootste deel van de huidige medewerkers hun werkzaamheden direct moeten staken, wat leidt tot een abrupt verlies van capaciteit en ernstige vertragingen in de dossierafhandeling. Daarnaast zou een verbod betekenen dat wervingsinspanningen aanzienlijk moeten worden geïntensiveerd of aangepast om op te schalen en uitstroom op te vangen. Besluitvorming over het behoud van deze uitzonderingsregel is daarom cruciaal en moet uiterlijk in Q1 2025 plaatsvinden, zodat de organisatie tijdig alternatieve wervingsstrategieën kan voorbereiden.

Instroom

In dit hoofdstuk worden de afhankelijkheden rondom de instroom van dossiers bij de CWS besproken. Momenteel (midden oktober 2024) staan er 2.933 dossiers in de wachtrij, en zijn er 623 in behandeling. Het is onduidelijk welk aandeel van de ouders in de wachtrij uiteindelijk door de CWS zal worden behandeld. Sommige ouders in de wachtrij bij de CWS staan ook in de wachtrij bij de Stichting Gelijkwaardig Herstel (SGH) of zullen daar mogelijk voor kiezen. Zij kunnen tussen de CWS en de SGH wisselen tot hun dossier bij de CWS in behandeling is genomen.

De instroom is bovendien onzeker omdat alle ouders die een toekennende IB-beschikking hebben ontvangen zich nog kunnen aanmelden voor werkelijke schadevergoeding en, doordat er meerdere schaderoutes zijn, is het onbekend hoeveel ouders voor welke route (zoals de SGH) zullen kiezen. Elke verandering in het aandeel ouders dat voor de SGH kiest in plaats van de CWS kan een aanzienlijke invloed hebben op de totale instroom en daarmee op de verwachte afrondingsdatum. Naarmate er meer duidelijkheid ontstaat over de verwachte instroom van verzoeken bij de CWS, kan deze informatie worden meegenomen bij het inschatten van de verwachte afrondingsdatum.

Daarnaast kunnen momenteel ex-toeslagpartners en nabestaanden nog geen verzoeken indienen bij de CWS, waardoor deze potentiële instroomgroep niet is meegenomen. Voor ex-toeslagpartners is vastgesteld dat zij wettelijk recht hebben op vergoeding van aanvullende schade. De uitwerking hiervan is nog in ontwikkeling en heeft prioriteit bij het ministerie. Zodra deze groepen zich kunnen aanmelden bij de CWS, zal dit aanzienlijke invloed hebben op de instroom en daarmee op de afhandelsnelheid. Om de impact en verstoring van deze instroom op het reguliere proces en de huidige operatie te minimaliseren, streeft de CWS ernaar deze verzoeken te behandelen binnen een apart beleidskader en met een gespecialiseerd team.

Ketenpartners

In de vorige hoofdstukken is uiteengezet welke stappen te zetten op het gebied van operatie, proces en opschaling om de afhandeling van dossiers te verbeteren en te versnellen. De prognoses voor dossierafhandeling gaan ervan uit dat ketenpartners een vergelijkbare opschaling kunnen volgen. In dit hoofdstuk worden de interne en externe afhankelijkheden van deze partners beschreven. Veranderingen bij ketenpartners, zoals vertragingen of versnellingen, hebben directe invloed op het aantal af te handelen dossiers en de haalbare productiviteit van de CWS.

De Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT)

De UHT is een cruciale ketenpartner voor de CWS. De eerste en voornaamste taak van de UHT is het aanleveren van de juiste informatie die de CWS nodig heeft om een volledig advies op te stellen en met de behandeling te kunnen starten, wat direct invloed heeft op de afhandelsnelheid. Nadat het advies is opgesteld, toetst de UHT als bestuursorgaan of het advies zorgvuldig is opgesteld volgens de wettelijke vergewisplicht. Indien nodig kan de CWS aanvullende vragen van de UHT beantwoorden of het advies herzien. Uiteindelijk beschikt de UHT en beslist of de ouder recht heeft op aanvullende schadevergoeding. Effectieve communicatie met de UHT is essentieel om de kwaliteit van adviezen te waarborgen.

Bezwaar Werkelijke Schade UHT

Ouders die het niet eens zijn met een besluit van de UHT op advies van de CWS kunnen bezwaar indienen bij de UHT. Bij een bezwaar geeft de Bezwaarschriftadviescommissie advies aan Bezwaar Werkelijke Schade UHT, die vervolgens een beslissing neemt over het bezwaar. Alleen in uitzonderlijke gevallen wordt deze door Bezwaar Werkelijke Schade UHT teruggestuurd naar de CWS voor herbeoordeling. Het aantal bezwaren waarvoor een herbeoordeling nodig is, heeft direct invloed op de benodigde productie en opschaling binnen de CWS om de gewenste afhandelsnelheid te halen. Daarom is nauwkeurige monitoring van de instroom van bezwaren essentieel, zodat er snel kan worden ingespeeld op veranderingen.

Sanacare

Sanacare is een onafhankelijk medisch adviesbureau dat de CWS ondersteunt bij verzoeken met medische complexiteit. De capaciteit en snelheid van Sanacare hebben een directe invloed op de productiesnelheid van de CWS. Om de gewenste snelheid te waarborgen, is regelmatig overleg met Sanacare belangrijk om de capaciteit te bewaken en knelpunten tijdig te signaleren.

Overige schadeherstelroutes

Naast de CWS zijn er verschillende routes beschikbaar voor aanvullende schadeverzoeken: de Regieroute VSO, de Stichting Gelijkaardig Herstel (SGH) en een volledig digitale schadeherstelroute die momenteel in ontwikkeling is. De keuze van ouders voor een bepaalde route heeft invloed op de instroom bij de CWS en daarmee de verwachte afrondingsdatum. Het centrale aanmeldportaal, dat binnenkort live gaat, zal ouders helpen bij het kiezen van de meest geschikte route en voorkomt dat gedupeerden meerdere trajecten tegelijk doorlopen. Vanaf november worden de wachtrijen van de CWS en SGH ontduddeld om een helder overzicht van aanmeldingen te krijgen.

- **Stichting (Gelijk)waardig Herstel:** De SGH-route staat primair open voor ouders die in de integrale beoordeling meer dan €30.000 hebben ontvangen. De capaciteit en de voortzetting van de SGH hebben grote invloed op de instroom van verzoeken bij de CWS.
- **Regieroute vaststellingsovereenkomst (VSO):** In deze route heeft de ouder meer invloed op proces en inhoud. Deze route werkt momenteel op uitnodiging, maar het kabinet overweegt opschaling om deze op termijn voor alle ouders open te stellen.
- **Digitale schadeherstelroute:** In de digitale route kunnen ouders zelf aangeven welke schadeposten voor hen van toepassing zijn en onderbouwende stukken leveren. Deze route zal naar verwachting dit jaar live gaan, tegelijk met het aanmeldportaal. De exacte instroom voor de digitale route is nog onduidelijk, maar monitoring van deze route is essentieel voor een efficiënte planning.

Wat is er nodig om dit te bereiken

In dit verdiepend onderzoek staat beschreven hoe de afhandeling van dossiers bij de CWS kan worden verbeterd en versneld. De ambitieuze doelstellingen vragen om een nauwgezette sturing op de uitvoering van de verbetermogelijkheden en een continue monitoring van de voortgang. In dit hoofdstuk beschrijven we wat er nodig is om deze doelstellingen te kunnen realiseren.

Behalen van productiviteitsdoelen

Voor het behalen van de productiviteitsdoelen zijn de volgende elementen essentieel. De CWS heeft op veel van deze punten al aanzienlijke vooruitgang geboekt en blijft voortdurend werken aan verdere optimalisering.

- **Duidelijke doelstellingen en tijdpad:** Duidelijke, meetbare doelstelling met een bijbehorend tijdpad, opgesteld langs elke pijler van het onderzoek, biedt visie en richting aan de organisatie. Het is hierbij belangrijk dat de doelen gelden voor de hele CWS-organisatie en ook op verschillende niveaus worden gemonitord, van het management tot aan een individuele medewerker. Het omzetten van algemene doelen in kortere, concrete acties biedt mogelijkheden om de voortgang op korte termijn inzichtelijk te maken en bij te sturen waar nodig. Elk niveau is daarbij verantwoordelijk voor het volgen van de eigen doelen en het nemen van gerichte acties.
- **Sturing op productiviteit d.m.v. rapportages:** Monitoring van productie- en kwaliteitsnormen via rapportages biedt inzicht in hoe de organisatie presteert. KPI's zoals productief percentage, behandeltijd per dossier en instroom/uitstroom van dossiers kunnen worden gerapporteerd op team-, functie- en individueel niveau. Deze rapportages geven het management handvatten om gericht te sturen en actiegerichte gesprekken met medewerkers te voeren. Nieuwe rapportages zijn geïntroduceerd die meer inzicht geven in de productie van verschillende teams. Verdere verfijning hiervan en een focus op het optimaal inzetten van deze rapportages zou bijdragen aan versnelling.
- **Continu verbeterproces:** Verdere concrete initiatieven zijn nodig om de productiedoelstellingen te behalen. Een cultuur waarin continu verbeteren in toenemende mate centraal staat, stimuleert het delen van best practices en het voorstellen van verbeterinitiatieven. Het gestructureerd en iteratief uitvoeren van initiatieven door te focussen op maximaal twee of drie initiatieven tegelijk, biedt medewerkers de mogelijkheid verbeteringen aan te dragen, uit te voeren en op te schalen indien succesvol.
- **Toegewijde verbeter specialist:** Het is belangrijk dat de organisatie optimaal is ingericht voor continue verbetering, met het Management Team in de rol van opdrachtgever. Een of meerdere verbeter specialisten kunnen het continu verbeterproces begeleiden en inzicht bieden in prestaties ten opzichte van de doelen. De specialist zou helpen bij het prioriteren, selecteren en implementeren van verbeterinitiatieven en de impact ervan meten. Deze rol is cruciaal om structurele verbeteringen te realiseren en te verankeren in de organisatie.
- **Betrouwbare data:** Betrouwbare data over productiviteit, zoals afgeronde activiteiten per processtap en per team of medewerker, zijn een belangrijke basis voor het volgen van voortgang en het meten van de impact van verbeterinitiatieven. Ook kunnen dergelijke inzichten waardevol zijn bij het identificeren van focuspunten en het ontwikkelen van nieuwe initiatieven die zich richten op gebieden waar de grootste impact behaald kan worden.
- **Gestructureerde overleg ritmiek:** Een structureel overleg ritme met vaste agenda's faciliteert de juiste gesprekken om de voortgang te bespreken en acties te nemen bij achterblijvende resultaten. Dit ritme helpt elk niveau binnen de organisatie om concrete en doelgerichte acties te formuleren en uit te voeren. Binnen de CWS zijn al structurele overleggen aanwezig op MT- en teamniveau, wat een goede basis biedt om verder op voort te bouwen. Het effectief inrichten van deze overleggen is cruciaal voor versnelling en een gerichte focus op productie. Een ingebouwd escalatiemechanisme ondersteunt daarbij het behalen van doelen en het delen van essentiële informatie over productie en kwaliteit.
- **Eigenaarschap en betrokkenheid:** Eigenaarschap bij teamleiders is essentieel voor het behalen van de productiviteitsdoelen en het creëren van draagvlak.
- **Herhaalde tijdmetingen:** Indien nodig worden de tijdmetingen herhaald om de impact van initiatieven te meten en verdere kansen voor productiviteitsverbetering te ontdekken.

Opschalen van organisatie

Voor verdere versnelling is een uitbreiding van het aantal medewerkers noodzakelijk. Voor een succesvolle opschaling zijn de factoren essentieel:

- **Omscholing tot Gespreksleiders:** Identificeer bestaande medewerkers die geschikt zijn om omgeschoold te worden tot gespreksleiders, zodat zij de nieuwe capaciteitsbehoeften kunnen invullen.
- **Wervings- en trainingsstrategie:** Ontwikkel een robuust plan voor het aantrekken en opleiden van nieuwe medewerkers, inclusief scenario's voor een mogelijke strengere naleving van de Wet DBA.
- **Faciliterende infrastructuur:** Zorg voor passende huisvesting en essentiële voorzieningen zoals IT-hardware en toegang tot systemen voor nieuwe medewerkers.
- **Optimalisatie van teamstructuur:** De CWS denkt voortdurend na over een structuur en inrichting van de organisatie die de realisatie van verdere versnelling optimaal ondersteunt, met oog voor het belang van stabiliteit en continuïteit.

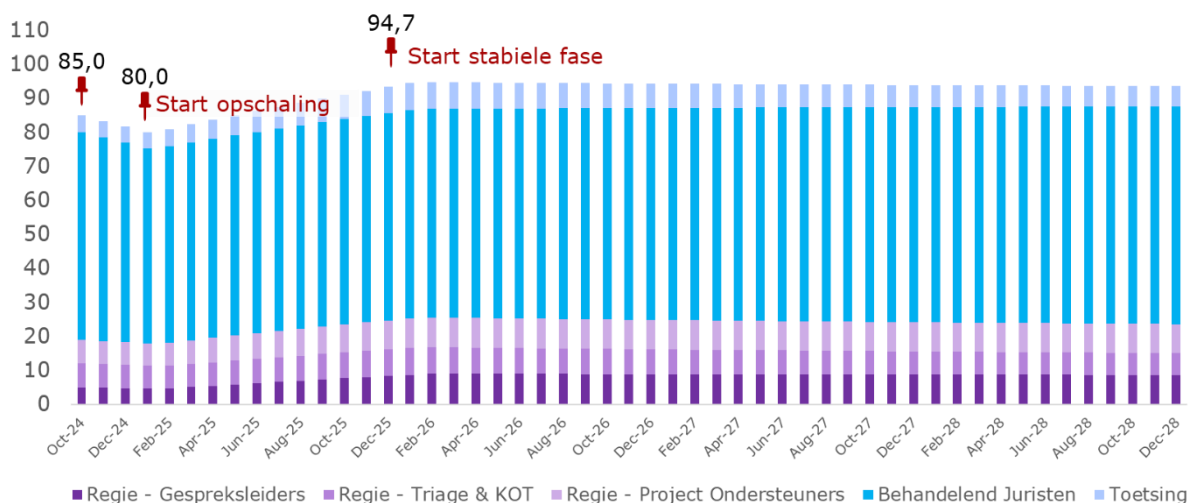
Bijsturen indien nodig

Het onderzoek zal op vaste momenten (iedere 6 tot 12 maanden) worden herhaald of herijkt. Bij afwijkingen in instroom, verwerkingstijden of het FTE-opschalingsplan, is het cruciaal om scherp te blijven monitoren en tijdig in te grijpen. Dit vereist een gefocuste aanpak op de volgende gebieden:

- **Transparante ketencommunicatie:** Communiceer helder met ketenpartners over verwachte instroom en capaciteit om snel aanpassingen in de operatie te kunnen doorvoeren bij veranderende instroomcijfers.
- **Prestatiemanagement via KPI-rapportages:** Gebruik uitgebreide rapportages voor inzicht in de prestaties ten opzichte van productienormen, zoals productiviteit en behandeltijden per dossier. Deze informatie stelt het management in staat om effectief bij te sturen en de doelen te realiseren.
- **Heldere overlegritmes en escalatiemechanismen:** Creëer een vaste structuur voor overleg en escalatie die elk organisatieniveau in staat stelt om proactief en doelmatig acties te formuleren en uit te voeren. Dit zorgt ervoor dat doelen worden gehaald en relevante informatie tijdig wordt gedeeld.

Appendix

A – Ontwikkeling scenario

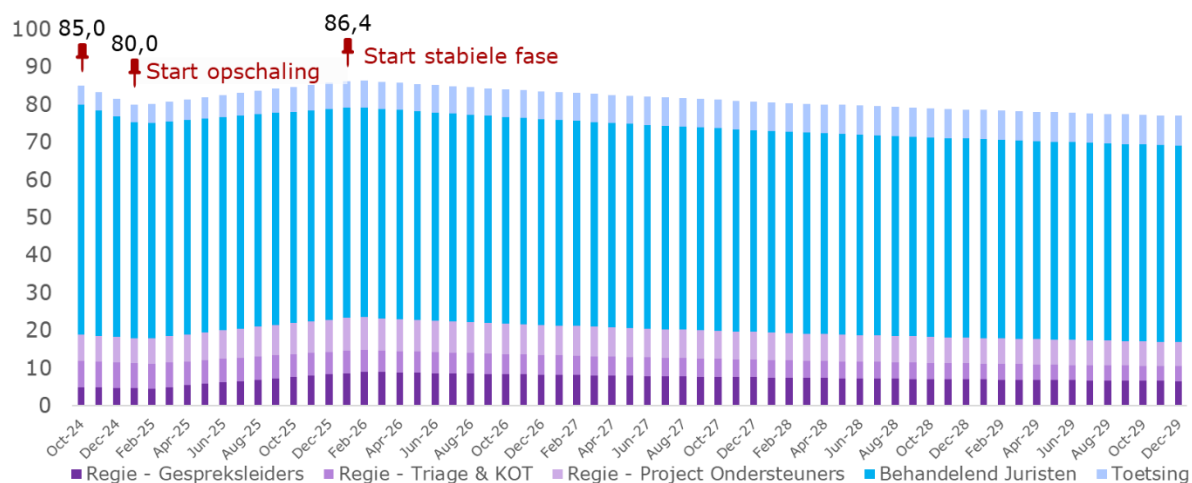


Figuur 7: FTE verloop binnen de CWS voor het ontwikkeling scenario

Tabel 7: FTE verloop per functie binnen de CWS voor het ontwikkeling scenario

Functie	Huidige situatie (okt '24)	Totaal FTE aannemen (tegen uitstroom en opschaling)	Doelsituatie (maximum)
Gespreksleiders	5,0 FTE	+12,0 FTE • 8,0 FTE uitstroom • 4,0 FTE opschaling	9,0 FTE (+80%)
Triage	7,0 FTE	+6,6 FTE • 6,6 FTE uitstroom • 0,0 FTE opschaling	7,8 FTE (+10%)
Project Ondersteuners	7,0 FTE	+10,0 FTE • 8,1 FTE uitstroom • 1,9 FTE opschaling	8,7 FTE (+25%)
Behandelend Juristen	61,0 FTE	+66,0 FTE • 60,4 FTE uitstroom • 5,6 FTE opschaling	61,3 FTE (+0%)
Toetsing	5,0 FTE	+7,7 FTE • 6,5 FTE uitstroom • 1,2 FTE opschaling	7,8 FTE (+55%)
Totaal	85,0 FTE	+102,3 FTE	94,7 FTE (+11%)

B – Behoud scenario



Figuur 8: FTE verloop binnen de CWS voor het behoud scenario

Tabel 8: FTE verloop per functie binnen de CWS voor het behoud scenario

Funcie	Huidige situatie (okt '24)	Totaal FTE aannemen (tegen uitstroom en opschaling)	Doelsituatie (maximum)
Gespreksleiders	5,0 FTE	+10,8 FTE • 9,0 FTE uitstroom • 1,8 FTE opschaling	9,0 FTE (+80%)
Triage	7,0 FTE	+3,4 FTE • 3,4 FTE uitstroom • 0,0 FTE opschaling	5,8 FTE (-15%)
Project Ondersteuners	7,0 FTE	+8,8 FTE • 8,8 FTE uitstroom • 0,0 FTE opschaling	8,7 FTE (+25%)
Behandelend Juristen	61,0 FTE	+60,0 FTE • 60,0 FTE uitstroom • 0,0 FTE opschaling	55,7 FTE (-10%)
Toetsing	5,0 FTE	+11,9 FTE • 8,7 FTE uitstroom • 3,2 FTE opschaling	7,2 FTE (+45%)
Totaal	85,0 FTE	+94,8 FTE	86,4 FTE (+2%)